

HX éditions
haxx

Jean-Jacques RICHARD

L'ART

DE

LA

15 PRÉCEPTES-CLÉS

SÛRETÉ

**L'art de
la sûreté**

© Éditions Haxx, 2019
33 rue de la République 69002 Lyon
Éditions Haxx est une marque de la société HAXXOM

ISBN 978-2-9569653-0-5

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L.122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

L'art de la sûreté

15 PRÉCEPTES-CLÉS

Jean-Jacques RICHARD

Je dédie ce livre...

à ma tendre épouse Stéphanie et à mes merveilleux enfants Corentin, Lise
et Gabriel,

à feu mon frère Christophe qui m'accompagne tous les jours depuis maintenant
31 ans,

à ma sœur Amandine et mon frère Stéphane,

et enfin à toutes les personnes qui consacrent leur vie à protéger les autres.

Avant-propos

Ce livre est tout sauf un livre technique.

Ce livre ne vise nullement à donner des conseils d'ordre méthodologique, mais uniquement à expliquer ce que devrait être la sûreté.

Ce livre a pour objectif de faire découvrir à tous ceux qui s'intéressent à cette thématique que la sûreté est un sujet complexe qui demande une véritable profondeur dans chacune des actions qui sont conduites.

Ce livre est le fruit d'une expérience de plus de 30 ans d'activité empreinte de succès, d'erreurs de jugement, de doutes et de remises en question permanentes. Il peut se lire d'un seul trait, chapitre par chapitre, mais aussi au gré de vos besoins.

Je vous souhaite une bonne lecture et espère très sincèrement que cet ouvrage vous permettra de comprendre que la sûreté est un véritable puzzle dont toutes les pièces doivent être assemblées pour que vous puissiez atteindre vos objectifs.

Jean-Jacques RICHARD

Som- maire

À propos de l'auteur	11
Introduction	15
1 De la nécessité de ne pas tomber dans le piège de l'illusion	23
Illusion et illusionnistes	24
Regarder la réalité en face	25
L'illusion : une voie directe vers la catastrophe	26
Illusion quand tu nous tiens	27
L'illusion de la maîtrise du risque	27
2 De la nécessité d'identifier les risques et menaces	31
Des faits, mais pas seulement	32
Une équation bien difficile	33
L'illusion du temps qui passe	35
Le risque zéro n'existe vraiment pas	36
À vos calculatrices	36
La ronde des risques	37
Et si...	39
Des risques directs aux risques indirects	40
Illusion et déni, même combat	42
3 De la nécessité de connaître ses obligations	45
Une jurisprudence constante	46
Des obligations « gravées » dans le marbre	47
4 De la nécessité de faire de la prospective	51
Prévision versus prospective	52
Imagination et prévention	53
De la science-fiction à la réalité	53
Se poser les bonnes questions	54
5 De la nécessité de faire face aux nouvelles menaces technologiques	59
Une intelligence pas si artificielle que cela	60
Des défis colossaux	61

	La face cachée du web	61
	De la 3D aux apprentis sorciers	62
	Nous n'avons encore rien vu	63
	Et la réalité submerge la science-fiction	65
6 	De la nécessité de connaître ses agresseurs potentiels	67
	Des choix souvent rationnels	68
	Typologie des acteurs malveillants	69
	Identification, préparation, action, exfiltration	70
	Des stratégies de prévention et de protection adaptées	71
7 	De la nécessité de connaître ses forces et ses faiblesses	75
	Une question d'équilibre	76
	Un outil de mesure : l'audit de sûreté	77
	Un regard extérieur	77
	Un exercice délicat	78
8 	De la nécessité de combiner prévention et protection	81
	La prévention situationnelle	82
	Les coûts de la prévention	85
	L'orchestration d'une chaîne de protection	86
	Trouver l'équilibre	87
9 	De la nécessité de protéger ses informations	91
	L'information : le nerf de la guerre	92
	L'espionnage industriel	93
	Comment protéger vos informations ?	94
	Trois niveaux de sensibilité	96
10 	De la nécessité de bâtir une stratégie de sûreté	99
	Vision, charte et politique sûreté	100
	Les capacités stratégiques	101
	Dissuasion, facilitation et coût	102
	Compréhension et adhésion	102

11 De la nécessité de renforcer le sentiment de sécurité	105
Un besoin primaire	106
La multiplication des signaux	107
Une attente très forte	107
12 De la nécessité de se préparer à gérer une crise	111
L'imprévisible crise	112
L'improvisation n'a pas sa place	113
La gestion de crise : un exercice périlleux	114
Se préparer avec méthode	114
S'exercer avec constance	115
13 De la nécessité de faire naître une culture de la sûreté	119
Ensemble	120
De la pédagogie, encore et encore	120
L'inconstance du risque	121
Une même grille de lecture	121
14 De la nécessité de ne pas être dans l'émotion	125
Rationalité et pragmatisme	126
Ne pas reproduire les mêmes erreurs	128
Ne pas tomber dans la surenchère	129
15 De la nécessité de faire des choix	131
Écarter toute passion	132
Trouver le chef d'orchestre	132
Un rattachement stratégique	133
Définir les priorités	133
Sûreté en entreprise ou étatique, même combat	134
Conclusion	137
Remerciements	141

À propos de l'auteur

Jean-Jacques RICHARD

PREMIERS PAS PROFESSIONNELS

Jean-Jacques RICHARD effectue ses premiers pas professionnels à la fin des années 80 en tant que directeur commercial d'une société de gardiennage, puis dans le Paris branché des discothèques (Central, Palace) et à Courchevel (Les Caves du Roy) où il officie en tant que directeur d'exploitation et responsable de la sécurité du groupe European Leisure.

CONSEIL EN SÛRETÉ

Ses premières armes en sûreté globale et intelligence économique, Jean-Jacques RICHARD les accomplit quelques années plus tard dans la sphère d'un grand cabinet parisien, celui d'Alain BAUER (AB Associates), avec lequel il collabore pendant 4 ans.

Durant cette période, Jean-Jacques RICHARD mène aussi pour le compte de sa propre société (Richard Consulting) des missions auprès du conseil européen à Bruxelles et pour de très grands groupes français.

ELF AQUITAINE

En 1997, Jean-Jacques RICHARD est recruté par Philippe JAFFRÉ – alors président d'Elf Aquitaine – en pleine tempête « Elf ». Ce dernier propose à Jean-Jacques RICHARD de gérer la sûreté de la présidence du groupe. Aux côtés de l'un des plus grands patrons de France, et probablement l'un des plus exposés à l'époque, Jean-Jacques

RICHARD intervient alors, tour à tour, sur le front de la protection des informations du groupe Elf, la protection rapprochée de Philippe JAFFRÉ (encadrant une équipe de 12 officiers de sécurité) et la gestion de dossiers dits « sensibles ».

De la Défense à Congo-Brazzaville, en passant par l'Angola, le Nigeria, l'Arabie saoudite, la Norvège, etc., Jean-Jacques RICHARD se nourrit d'expériences sur les plans géostratégiques, politiques et économiques. Cette pratique opérationnelle renforce son leadership, mais aussi ses capacités d'évaluation des risques et des menaces auxquels une grande entreprise et ceux qui la dirigent peuvent être confrontés.

RC ASSOCIATES

Au terme de la fusion Total/Elf, Jean-Jacques Richard retrouve une certaine indépendance d'action et propose son expertise « terrain » à de grandes entreprises du CAC 40, ETI et PME. Pour leur compte, il déploie alors de multiples stratégies en matière de lutte contre la concurrence déloyale, atteinte à l'image de marque, protection de l'information, lobbying, veille, etc.

TNT EXPRESS FRANCE – DIRECTEUR DE LA SÛRETÉ ET DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

En 2003, Jean-Jacques RICHARD intègre le groupe TNT Express France au sein de son comité de direction, en tant que directeur de la sûreté et de l'intelligence économique. Outre les missions classiques de protection et de sécurisation liées à sa fonction, Jean-Jacques RICHARD donne très vite une impulsion « business » à sa mission, le but étant de démarquer TNT Express sur un marché ultraconcurrentiel en se servant du levier « sûreté ».

Parmi ses réalisations, Jean-Jacques RICHARD, avec le concours d'une équipe de 54 personnes, refond intégralement la stratégie et le dispositif de sûreté générale et aérienne du groupe. Il crée un centre de contrôle opérationnel 24h/24 et 7j/7 supervisant les 1 000 caméras déployées sur les 120 sites du TNT Express France.

La stratégie mise en œuvre permet à TNT Express France de diviser par plus de 6 le ratio des vols, mais aussi de gagner la confiance de clients prestigieux distribuant des produits à très forte valeur ajoutée.

TNT EXPRESS FRANCE – DIRECTEUR DES AFFAIRES GÉNÉRALES

En 2011, Jean-Jacques RICHARD est nommé directeur des affaires générales du groupe TNT Express France.

Sa vision transversale du monde de l'entreprise s'affine au fil des changements structurels et opérationnels qu'il mène à la tête de sept directions (Achats, Audit et contrôle interne, Qualité, Maintenance, Services généraux, Sécurité et Intelligence économique, Immobilier – 400 collaborateurs).

Plusieurs récompenses professionnelles viendront d'ailleurs saluer ses choix stratégiques en termes d'innovation et d'achat : Trophée achats en 2011 (CDAF) et Prix 2012 (Décision achats 3^e place).

HAXXOM

En 2014, Jean-Jacques RICHARD a la conviction que le monde connaîtra, dans les mois et les années à venir, de grands bouleversements sur le plan de la sécurité globale et de la défense. Il décide alors de créer HAXXOM, société de conseil en stratégie de sécurité et intelligence économique.

Plus d'informations sur LinkedIn : [linkedin.com/in/jeanjacquesrichard](https://www.linkedin.com/in/jeanjacquesrichard)

“ LE COMMENT EST
IMPORTANT,
LE POURQUOI EST
STRATÉGIQUE “

Jean-Jacques RICHARD

Introduction

Le titre de ce livre pourrait paraître présomptueux, voire extravagant, car beaucoup voient encore la sûreté comme le fait de déployer quelques caméras, des systèmes d'alarme ou des agents de sécurité. Certains verront aussi dans la sûreté « l'art » de faire peser sur des opérationnels des contraintes qui ne « servent à rien ».

Le but de toute entreprise, privée ou publique, est de produire afin de générer un chiffre d'affaires et un résultat qui soient les plus performants possible. Une majeure partie des ressources est donc concentrée sur ces objectifs.

LES SERVICES INCONTOURNABLES ET LES AUTRES

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise prend également appui sur des services incontournables à son bon fonctionnement : les services financiers, commerciaux ou marketing, les services informatiques, juridiques ou les ressources humaines et bien entendu les services opérationnels, à savoir ceux qui contribuent directement à la production ou autrement dit « le cœur business ».

Tous ces services ont la charge, la mission ultime de contribuer à faire grandir l'entreprise. Par leur nature, il est alors possible d'avancer que ces services constituent autant de composantes stratégiques sans lesquelles l'entreprise ne pourrait pas atteindre de manière pérenne ses objectifs.

Par ailleurs, il existe d'autres services communément appelés « services supports », représentés entre autres par les services généraux, l'audit et le contrôle interne, etc. L'on y trouve également toutes les activités imposées par le législateur : la sécurité au travail, la gestion des risques psychosociaux, la sécurité incendie, l'hygiène, etc.

Concernant les services imposés par le législateur, s'il ne fait aucun doute que toutes les entreprises ont conscience de leurs enjeux, la plupart d'entre elles cherchent toutefois à minimiser les budgets qui leur sont alloués afin de ne pas impacter leur résultat ; ces domaines constituant autant de charges pour l'entreprise.

Vient ensuite un service qui a vu le jour depuis plusieurs années : la RSE ou Responsabilité Sociétale (ou Sociale) de l'Entreprise. La Commission européenne a défini la RSE en 2011 comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Selon le ministère de la Transition écologique et solidaire, la Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

En adoptant des pratiques plus éthiques et durables dans leur mode de fonctionnement, les entreprises doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Énoncé plus clairement, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».

Si la RSE est fondée sur une démarche « volontaire », toutes les sociétés désireuses de soigner leur image ne peuvent échapper à une telle démarche. À signaler que de nombreux donneurs d'ordre intègrent aujourd'hui cette démarche dans leur politique d'achat.

Pour résumer, il y a, au cœur de l'entreprise, des services stratégiques, des services supports et/ou obligatoires et un service, la RSE, dont l'existence est vivement conseillée, mais facultative.

ET LA SÛRETÉ DANS TOUT CELA ?

Vient enfin, pour les sociétés les plus importantes ou dont le cœur business peut attiser les convoitises de malfrats petits et grands, le service sûreté qui ne doit pas être confondu avec le service sécurité.

En effet, le mot « sécurité » est un terme générique derrière lequel se cache une multitude de formes : la sécurité routière, la sécurité environnementale, la sécurité économique, la sécurité nucléaire, la sécurité alimentaire...

La sûreté vise, quant à elle, à protéger les personnes et les biens contre toutes les formes d'actions malveillantes.

Pour définir la sûreté, les Anglo-Saxons utilisent le terme *security* et pour définir la sécurité celui de *safety*.

Pour complexifier un peu les choses, l'on parle de sûreté de fonctionnement là où, sur un plan sémantique, l'on devrait parler de sécurité de fonctionnement, idem pour la sûreté nucléaire là où l'on devrait parler de sécurité nucléaire.

Dans cet ouvrage, il ne sera question que de sûreté.

UN SERVICE SÛRETÉ, POUR QUOI FAIRE ?

L'existence d'un service sûreté dans une entreprise peut avoir deux principales justifications.

Premier cas de figure

Cette présence est rendue quasiment obligatoire du fait du cœur business de l'entreprise. En effet, les sociétés qui doivent stocker, produire, transporter ou vendre des matières premières ou des produits finis à forte valeur ajoutée ne peuvent, dans un contexte sécuritaire incertain, s'affranchir d'intégrer dans leurs phases opérationnelles une démarche sûreté.

Un service sûreté peut également se justifier du fait des activités mêmes de l'entreprise qui l'amènent à évoluer dans des zones dites sensibles, en France ou à l'étranger.

Dans une telle configuration, un service sûreté constitue alors une composante stratégique pour l'entreprise, ses personnels et ses activités.

Second cas de figure

Une entreprise peut avoir un service sûreté, non pas tant parce que ses activités sont qualifiées de sensibles au sens strict du terme, mais pour être en mesure de faire face à son obligation de résultat en matière de sécurité et sûreté. Un tel service constitue une sorte d'assurance qui devrait permettre aux dirigeants de se « dédouaner » en cas de problème majeur.

La plupart du temps, la personne qui endosse cette fonction est nommée responsable/directeur de la sécurité et sûreté, étant entendu que nous pouvons raisonnablement imaginer que celle-ci a une réelle expertise en sûreté et/ou sécurité.

LA SÛRETÉ : MAL NÉCESSAIRE OU COMPOSANTE STRATÉGIQUE ?

Dans la pratique, la sûreté devrait constituer une des composantes stratégiques de toute entreprise, et ce quelle que soit sa taille. Hélas, nous sommes très loin d'une telle prise de conscience.

Nombre d'individus associent la stratégie à la finance, au marketing, au développement des ventes et plus généralement à l'entreprise dans son ensemble, mais trop peu font le lien avec la sûreté.

Dans bien des cas, la sûreté est considérée comme une simple direction support avec une portée stratégique limitée. Parfois, elle peut même être perçue comme un « mal nécessaire ».

En effet, le tout premier objectif de la sûreté est l'identification et l'anticipation des risques et des menaces qui pèsent sur l'entreprise. Seul problème : l'anticipation n'est pas génératrice de valeurs, mais uniquement génératrice, pour beaucoup, de charges et d'investissements supplémentaires.

Si nous prenons un raccourci, un service/direction qui coûte et qui ne contribue pas directement à la croissance de l'entreprise n'est tout simplement pas stratégique.

De plus, contrairement à la sécurité, la sûreté ne revêt généralement

pas de caractère réglementaire, à l'exception de certaines activités soumises à une habilitation ou des contraintes spécifiques comme les sites SEVESO, les opérateurs d'importance vitale (O.I.V.), etc.

En fonction de la nature de l'activité de l'entreprise, les compagnies d'assurance peuvent venir distiller quelques préconisations et imposer dans certains cas des équipements ou procédures. Toutefois, la mise en œuvre de procédures sûreté, le déploiement de matériels ou la mise en place d'un gardiennage sont laissés la plupart du temps à la libre appréciation de l'entreprise.

Mais aujourd'hui, une entreprise, quelle que soit sa taille, peut-elle raisonnablement se permettre de ne pas protéger ses informations, de ne pas garantir a minima le contrôle d'accès à ses locaux, de ne pas vérifier la moralité de ses futurs partenaires, de ne pas s'assurer que les biens matériels de l'entreprise ne sont pas détournés à des fins personnelles, de ne pas préparer et accompagner ses collaborateurs opérant à l'étranger, de ne pas envisager les pires situations afin d'être capable d'y faire face avec rapidité et méthodologie ?

Alors non, la sûreté n'est pas directement génératrice de valeurs financières pour l'entreprise, mais elle permet dans bien des cas d'éviter de terribles déconvenues mettant en péril ses activités stratégiques et, de fait, sa pérennité.

La sûreté est devenue au fil du temps une composante stratégique et doit être perçue par tous comme un rempart situé entre l'entreprise et un monde bien plus obscur et malveillant. Mais la sûreté doit aussi être vue comme un des facteurs clefs de succès permettant à l'entreprise de se développer en toute sérénité.

LA SÛRETÉ, UN ART À PART ENTIÈRE

Considérant que la sûreté est une composante stratégique, il est de la plus haute importance que cette démarche soit construite avec méthode afin d'être efficace, comprise et intégrée par tous les collaborateurs, sans aucune exception.

L'art de la sûreté en entreprise consiste à assembler une multitude d'actions (tactiques) afin que la stratégie qui aura été définie puisse voir le jour. Pour arriver à un tel résultat, il est primordial de maîtriser différentes approches allant de la nécessité de regarder les choses en face à la nécessité d'analyser les risques et les menaces ou bien encore à la nécessité de savoir convaincre ses interlocuteurs.

Cet ouvrage n'a pas pour objet de prodiguer des conseils techniques, mais vise à permettre au plus grand nombre – dirigeants, étudiants, professionnels de la sûreté et de la sécurité – d'appréhender de la meilleure façon qui soit un domaine stratégique qui contribue inéluctablement au développement et à la pérennité de toute entreprise.

Toutes les formes d'art se matérialisent par un ensemble de connaissances et de règles d'action et par le déploiement de moyens et de techniques. La sûreté n'échappe pas à cette approche. Néanmoins, beaucoup trop de dirigeants, loin de visualiser cette thématique comme un art, la considèrent comme un mal nécessaire impactant le résultat de l'entreprise.

LA SÛRETÉ, C'EST AUSSI L'ART DE SAVOIR CONVAINCRE

Pour atteindre ses objectifs en sûreté, il est primordial d'avoir une connaissance éminemment étendue de ce sujet, d'une part en définissant les actions incontournables devant être mises en œuvre et, d'autre part, en ayant les bons mots pour convaincre toutes les parties prenantes.

La sûreté est un art, mais aussi un travail de communication pour lequel il est essentiel de disposer de tous les outils afin de convaincre du bien-fondé de la démarche, sans pour autant tenir un discours anxiogène ou empreint de paranoïa.

Ainsi, les discours abordant des thématiques de sûreté se doivent d'être rationnels et fondés uniquement sur des faits. Il est primordial que vos interlocuteurs soient placés dans une position où ils pourront analyser la situation avec la plus grande objectivité et se forger leur propre opinion, sans toutefois être bercés par de douces illusions.

Bien trop souvent, le risque majeur n'est pas le terrorisme, les agressions physiques et/ou verbales ou encore le vol d'informations confidentielles. Celui-ci est bien plus pernicieux qu'il n'y paraît puisqu'il s'agit de l'illusion.

“ LA VIE EST UNE ROSE
DONT CHAQUE PÉTALE EST
UNE ILLUSION ET CHAQUE ÉPINE
UNE RÉALITÉ ”

Alfred DE MUSSET

01

De la nécessité de
**NE PAS TOMBER DANS
LE PIÈGE DE L'ILLUSION**

En matière de risque, il en est un dont on ne parle que très peu, alors qu'il est très certainement celui ayant la criticité la plus élevée.

Il ne fait pas partie des risques que nous pourrions considérer comme palpables, à l'image d'une intoxication alimentaire, d'un accident, d'un acte terroriste, d'un vol d'information, etc. À l'inverse, totalement immatériel, il déterminera à lui seul le niveau de gravité des risques identifiés et leurs probabilités d'occurrence.

Ce risque n'est autre que l'illusion.

Le Larousse définit l'illusion comme une appréciation conforme à ce que quelqu'un souhaite croire, mais fautive par rapport à la réalité. Il s'agit d'un effet obtenu par de l'artifice, du truquage, et qui crée le sentiment du réel et du vrai.

ILLUSION ET ILLUSIONNISTES

Si l'on y regarde de plus près, cette illusion se trouve à tous les étages de notre société, de nos entreprises, de nos gouvernements. Elle peut être le fait d'une poignée de femmes et d'hommes ou être collective ; tout dépend de la force de conviction des illusionnistes.

Une crise majeure a toujours pour origine l'illusion : c'est elle qui incitera certains à minimiser les risques identifiés, leur gravité ainsi que leur probabilité d'occurrence.

C'est l'illusion qui a poussé certains hommes politiques à penser que la ligne Maginot en 1940 allait nous protéger de l'invasion allemande. C'est la capacité d'illusionnistes des Américains et des Britanniques qui a permis le débarquement sur les plages de Normandie alors que les Allemands pensaient voir les sauveurs de la France débarquer sur les plages calaisiennes.

C'est la folie de l'homme et les illusions de tant d'autres qui ont permis que les États-Unis d'Amérique soient attaqués sur leur sol le 11 septembre 2001 alors qu'ils ne l'avaient pas été depuis la Seconde Guerre mondiale.

C'est une illusion collective qui a permis à l'État islamique d'endosser le « statut » d'État en quelques années et de faire basculer le monde dans un chaos dont nous ne connaissons pas l'issue, malgré la fin de leur califat.

C'est encore l'illusion qui a poussé nos dirigeants à penser que des bombardements en Syrie et en Irak mettraient fin à des groupuscules terroristes qui, sous le poids des bombes, ne font que basculer dans la clandestinité sans pour autant perdre une once de leur idéologie.

Entretenu de manières bien différentes, l'illusion peut se nourrir d'un manque d'analyse, de crédulité, mais aussi de mensonges plus ou moins savamment orchestrés.

L'illusion a pour objectif de laisser penser à une majorité silencieuse que les arbres grimpent bien jusqu'au ciel ou que nous pourrions toujours remporter des victoires importantes sans que les larmes et le sang ne coulent.

REGARDER LA RÉALITÉ EN FACE

Gérer des risques et des menaces demande de la lucidité et de l'objectivité et aucun filtre ne doit venir déformer la réalité. Plus que jamais, nous nous devons de regarder la réalité bien en face et de nous attaquer aux sources des problèmes. Pour ce faire, il faut être en mesure de comprendre et d'accepter nos erreurs et tout mettre en œuvre pour les corriger.

À titre d'exemple, pour combattre la radicalisation de type djihadiste, il y a deux solutions :

Investir toutes les zones les plus sensibles afin d'y apporter de l'éducation, de la citoyenneté, de l'égalité des chances, de l'amour, mais aussi de la fermeté quand cela est nécessaire.

Ou, comme nous l'avons fait, créer des centres de déradicalisation avec l'illusion que nous pourrions déraciner de jeunes gens dont le cerveau a été lavé par des prédicateurs tout droit issus des ténèbres.

Nos illusions nous poussent à regarder le monde tel que nous voudrions qu'il soit et non tel qu'il est. Elles nous bercent et finissent même par nous hypnotiser.

L'ILLUSION : UNE VOIE DIRECTE VERS LA CATASTROPHE

La criticité d'un risque se mesure en multipliant la gravité potentielle par la probabilité d'occurrence. La juste mesure de la criticité d'un risque dépendra avant tout de notre capacité à apprécier un risque dans sa globalité, avec objectivité et sans se soucier de savoir si nous allons ou non être pris pour un pessimiste, qui n'est, rappelons-le, « qu'un optimiste bien informé ».

Être en mesure d'apprécier la criticité d'un risque, c'est avant toute chose briser ce miroir des illusions.

Nous aimerions tous que notre monde soit parfait et composé uniquement d'êtres humains bienveillants. Les plus grands illusionnistes cherchent justement à nous laisser penser que tout est sous contrôle, qu'il suffit de telle ou telle action pour changer les choses et pour diminuer la criticité d'un risque.

Le problème majeur de l'illusion, c'est qu'elle mène toujours, à plus ou moins brève échéance, à la catastrophe. Et, contrairement à l'illusion, la catastrophe est bien réelle et a toujours plusieurs expressions : humaine, sociale, financière, etc.

L'illusion a entraîné la faillite d'entreprises qui pensaient être invincibles (Kodak, Polaroid, Alcatel, etc.). L'illusion a aussi entraîné la chute de pays comme l'Argentine, la Thaïlande ou bien encore la Grèce pour ne citer que quelques exemples. Ces pays et leurs citoyens pâtiront encore longtemps de ces illusionnistes qui pensent bâtir des forteresses alors que, face à l'érosion du temps, ils ne bâtissent que des châteaux de cartes.

Qu'il s'agisse d'économie, de politique, de sûreté, de sécurité ou de défense, l'illusion est partout. Il est en effet toujours plus facile de se voiler la face que d'affronter une réalité parfois douloureuse et effrayante.

ILLUSION QUAND TU NOUS TIENS

Le temps qui passe est par ailleurs le meilleur allié de l'illusion.

Ce temps qui s'égrène jour après jour, semaine après semaine, mois après mois, année après année, sans aucune anicroche, renforce les illusions de celles et ceux qui en ont fait leur prêche quotidien.

Ce temps qui passe est un ennemi de taille, puisqu'il donne chaque jour un peu plus raison à ceux qui voient dans les spécialistes de la sûreté des personnes qui tiennent des discours anxiogènes et alarmistes. Pour toutes ces personnes plongées dans le déni, le temps qui passe diminue la probabilité d'occurrence d'un risque identifié. C'est aussi le temps qui permet à nos concitoyens de cicatriser des blessures physiques ou psychologiques qui peuvent être profondes.

Hélas, le temps passé ne changera en rien le niveau de criticité d'un risque identifié si les protagonistes à l'origine du risque ne l'ont pas décidé. Les actuaires en assurance ont pour habitude de dire qu'un risque identifié est un risque certain dans le temps. Les seules inconnues étant quand, où et avec quelle intensité.

Voltaire a écrit : « Un jour, tout sera bien, voilà notre espérance. Tout est bien aujourd'hui, voilà l'illusion. »

L'utopie, c'est penser que nous avons découvert le Graal en matière de sûreté qui nous protégera contre toutes sortes d'offensives. Celles et ceux qui ont décidé de nous attaquer et de semer le chaos commettront des erreurs, mais il est une certitude : ils s'adapteront au « terrain » qu'ils seront appelés à rencontrer et remporteront, hélas, encore bien des victoires.

L'ILLUSION DE LA MAÎTRISE DU RISQUE

L'illusion pousse certains à rechercher le risque zéro au travers de moyens techniques, technologiques ou humains, mais cette recherche est vaine. Du jour où il a pris vie, le risque, quelle que soit sa nature, est devenu immortel, tel un être vivant se régénérant sans cesse et capable

de renaître de ses cendres. Inéluctablement, toutes les catastrophes sont suivies d'actions visant à réduire, voire annihiler, le risque originel.

Les attaques du 11 septembre 2001 ont été suivies de lois d'exception et de guerres. Ainsi, le 20 septembre 2001, George W. Bush déclarait devant le Congrès : « Notre guerre contre la terreur commence avec Al-Qaïda, mais elle ne se termine pas là. Elle ne se terminera que lorsque chaque groupe terroriste qui peut frapper partout dans le monde aura été repéré, arrêté et vaincu. » Pourtant, le monde en 2019 est-il plus sûr qu'en 2001 ?

Les attentats du 7 janvier 2015 ont quant à eux engendré des rassemblements sans précédent, des lois antiterroristes et l'annonce de la mise en œuvre de moyens supplémentaires, créant ainsi l'illusion que celles et ceux en charge de veiller à notre destinée maîtrisaient une situation inédite en France par son modus operandi et sa violence.

En matière de sûreté et de sécurité, le véritable problème est l'homme lui-même, car, sans limites, il est capable d'imaginer toutes sortes de scénarios afin de contourner les mesures mises en place.

Pensez que tout risque d'accident est écarté et l'homme finira par trouver un moyen de contourner les règles de sécurité jugées trop contraignantes. Contrôlez les flux bancaires et il fera transiter l'argent de pays en pays et de main en main jusqu'à ses destinataires. Surveillez les emails et il utilisera des messages codés sur papier qui transiteront eux aussi de main en main. Mettez sur écoute les communications téléphoniques et il utilisera des téléphones prépayés qu'il saura être totalement intraquables.

L'être malveillant surprend toujours parce qu'il réussit à emprunter des chemins très éloignés des codes moraux de leurs victimes.

Atténuer la criticité d'un risque, c'est être capable de trouver un juste équilibre entre la gravité du risque redouté et sa probabilité d'occurrence. Pensez avoir maîtrisé un risque et vous verrez un jour ou l'autre s'en matérialiser un nouveau encore bien plus effrayant.

“ VOUS AVEZ PEUR
DE VIVRE PARCE QUE VIVRE
C’EST PRENDRE LE RISQUE
DE SOUFFRIR “

Arnaud DESJARDINS



De la nécessité d'
**IDENTIFIER LES RISQUES
ET LES MENACES**

Une sûreté bien orchestrée commence toujours par une **analyse des risques et des menaces**. Cette analyse permet non seulement d'identifier les acteurs malveillants qui pourraient chercher à atteindre l'entreprise ou l'institution, mais également de discerner leurs modus operandi et l'intensité qu'ils pourraient mettre dans leurs actions.

La criticité d'un risque est la résultante d'une multiplication entre la gravité et la probabilité d'occurrence du risque identifié.

Si la gravité peut être appréciée collégialement en fonction de l'intensité (peu grave, grave, très grave, fatale/catastrophique), la probabilité d'occurrence repose pour sa part à la fois sur des paramètres objectifs et d'autres, plus subjectifs (peu probable, probable, très probable, certain).

Les paramètres objectifs sont ceux qu'analysent les assureurs à force de dissection des risques identifiés et de leurs composantes.

Autre élément primordial en matière d'analyse de risques : la période de temps sur laquelle porte l'analyse. Un assureur sera capable de dire qu'un conducteur de moins de 30 ans, célibataire et propriétaire d'une voiture de marque Renault de couleur rouge a plus de risques d'avoir un accident dans la première année qui suit l'acquisition de ce véhicule qu'un homme de 30 ans, propriétaire lui aussi d'un véhicule de marque Renault mais de couleur blanche, marié et père de deux enfants.

DES FAITS, MAIS PAS SEULEMENT

Une analyse des risques objective ne peut que reposer sur des données rationnelles et cartésiennes.

Dans la même veine, un assureur saura dire qu'une boutique vendant des vêtements d'une marque à la mode à X fois plus de risques de se faire cambrioler qu'un magasin vendant de la petite quincaillerie. Tout naturellement, et en fonction du risque, la prime d'assurance ainsi que les mesures de sûreté mécaniques et électroniques imposées aux deux commerçants ne seront pas les mêmes.

L'exercice devient plus complexe lorsqu'il s'agit d'appréhender des risques et menaces tels que le terrorisme, le vol d'informations, l'altération de l'image de marque ou les poursuites judiciaires suite à la matérialisation de l'un de ces risques.

En l'espèce, l'analyse des risques menée préalablement ne pourra être qu'empirique. En effet, une action terroriste comme celle qui a frappé Paris le 13 novembre 2015 pouvait-elle être anticipée ? Et si oui, à partir de quels critères ?

L'observation des actions terroristes et des modus operandi se déroulant dans des zones géographiques en guerre ou dites sensibles pouvait-elle être annonciatrice de ce que nous allions connaître ? Le fait que la guerre sur le terrain ait été « gagnée » contre l'État islamique met-il pour autant les grandes villes européennes à l'abri d'actions comparables aux attaques terroristes qui ont eu lieu ces dernières années en Europe ?

UNE ÉQUATION BIEN DIFFICILE

De manière certaine, les analyses de risques sur de telles thématiques divergeront de toute façon d'un expert à l'autre, chacun étant à même d'étayer son analyse. Et si elles sont difficiles à établir, il sera encore bien plus ardu de les argumenter auprès des non-initiés.

À de rares exceptions, un directeur général, un ministre ou un chef de gouvernement ne percevra pas de la même façon la probabilité d'occurrence d'une menace terroriste qu'un spécialiste de la sécurité intérieure ou extérieure.

Sur le fond, ces personnes savent pertinemment que tous les risques identifiés sont certains dans le temps. Mais elles ont l'espoir secret que cette échéance sera la plus lointaine possible et qu'avec un peu de chance, elles échapperont à la tourmente ou bien qu'elles ne seront plus en poste pour en assumer les conséquences.

Un risque identifié est bien un risque certain dans le temps. Il est alors incontestable que le palais de l'Élysée ou la Maison-Blanche feront

l'objet d'une attaque terroriste. Cette offensive pourra prendre forme au travers d'une multitude de modus operandi : attaque par drones, attaque frontale, attaque menée depuis l'intérieur, cyberattaque... La seule véritable question qui reste en suspens est de savoir quand.

Par définition, ce type d'équation est insoluble, car si nous savons où et de manière assez fine comment, il nous est généralement impossible de savoir quand.

Dans le cas du palais de l'Élysée ou de la Maison-Blanche, les choses sont d'autant plus complexes que le simple fait que l'acte lui-même puisse se matérialiser suffira à mettre en cause les mesures de sûreté déployées afin de protéger leurs occupants.

Identifier des risques et des menaces est un « exercice » qui demande avant toute chose de mettre son ego et ses certitudes de côté, au risque de n'avoir que pour seule justification : « Nous ne l'avons pas vu venir... »

Le 10 septembre 2001, le nombre de hauts responsables américains estimant très probable ou même certaine une attaque terroriste massive entraînant la mort de milliers de personnes et des dizaines de milliards de dégâts devait être proche de zéro. En était-il de même pour certains responsables du renseignement ou du contre-terrorisme américain ? La réponse est non.

Si ce raisonnement est valable pour les attentats du 11 septembre 2001, il l'est également pour les attaques sur le sol français du 7 janvier et du 13 novembre 2015 ou du 14 juillet 2016, sans quoi le gouvernement aurait mis en œuvre en amont les mesures prises en aval. Jamais les frères Kouachi n'auraient dû pouvoir pénétrer avec autant de facilité dans les locaux de *Charlie Hebdo* et se voir opposer un niveau de résistance aussi faible. Jamais un camion de 19 tonnes n'aurait dû pouvoir approcher de la promenade des Anglais le jour de la fête nationale alors que des milliers de personnes étaient présentes pour assister aux réjouissances du 14 juillet.

Jamais François Hollande n'aurait dû le 14 juillet 2016 à midi, lors de

la traditionnelle interview, indiquer à ses concitoyens la levée de l'état d'urgence tout en précisant que, face aux menaces qui demeurent, le dispositif français de lutte contre le terrorisme Vigipirate serait maintenu au niveau maximum. En l'espèce, et comme nous l'avons constaté, la traque de ceux qui cherchaient à atteindre notre démocratie était loin d'être terminée.

L'ILLUSION DU TEMPS QUI PASSE

Le temps qui passe altère les analyses des risques et des menaces, car si celles-ci ne sont pas confirmées par une matérialisation du risque redouté, les destinataires de ces analyses oublieront tout simplement ce qu'ils ont lu.

En matière de sûreté, le problème majeur est la possibilité offerte de « passer entre les gouttes » pendant un temps plus ou moins long, tel un trompe-l'œil diabolique nous laissant penser que tout est sous contrôle alors qu'il n'en est rien.

Ce temps qui passe nous permet également d'entrevoir l'avenir et d'imaginer que demain sera meilleur qu'hier et que les mesures prises sont adaptées pour poursuivre notre chemin. Il peut même être considéré par certains comme autant de victoires, ne faisant que confirmer leur stratégie jusqu'au jour où... le temps se fige.

Ce temps qui se fige brutalement rappelle alors aux parties prenantes que pour qu'un risque se matérialise, il n'a besoin finalement que d'une seule chose : de temps. Confronté de la manière la plus brutale qui soit à ce temps qui s'arrête, chacun cherche alors à rattraper le temps perdu. Mais le temps ne se rattrape pas, les morts ne reviendront pas à la vie, les données perdues ne seront pas réencryptées, et ce quels que soient les grands discours et les mesures qui pourront être prises en aval.

Il n'y a pas de bouton « reset » permettant de reconfigurer une situation qui vient de se matérialiser. Face à des risques et menaces identifiés, les décideurs n'ont que trois possibilités : agir, ne pas agir ou bien réagir, voire surréagir en cas de catastrophe.

Les acteurs malveillants, qu'ils soient de droit commun ou terroristes, savent pertinemment que leur meilleur allié est ce temps qui passe, puisqu'il leur permet d'observer, de s'organiser et de fomenter des scénarios que beaucoup pensaient inimaginables.

Le temps qui passe peut aussi nous laisser penser que le risque zéro existe, mais il n'en est rien.

LE RISQUE ZÉRO N'EXISTE VRAIMENT PAS

Qu'ils soient technologiques, industriels, sanitaires, malveillants, climatiques, géopolitiques, etc., les risques font partie de notre quotidien. Monter dans un avion, traverser une rue, prendre une décision, c'est prendre un risque. Le simple fait d'être vivant nous fait courir un risque : celui de mourir.

Que tous ceux qui pensent que rester cloîtrés chez eux peut représenter une solution ne se fassent aucune illusion. Les risques seront là aussi bien présents : une fuite de gaz pourra souffler leur logement ou bien leur faire perdre la vie, intoxiqués au monoxyde de carbone. Pour information, les accidents de la vie courante en France représentent la troisième cause de mortalité en France, avec environ 21 000 décès par an, derrière les cancers et les maladies cardiovasculaires.

Être sismologue par exemple comporte un risque : celui d'être condamné, comme cela a été le cas après le tremblement de terre de L'Aquila en Italie. Le motif d'une telle condamnation ? De ne pas avoir été en mesure de prévenir les risques encourus par la population.

À VOS CALCULETTES

Gérer des risques repose sur une équation à plusieurs variables.

La première composante de cette équation est l'**identification** des risques eux-mêmes. Une telle démarche doit prendre en compte tous les risques et pas simplement ceux que nous jugeons probables au moment de l'étude.

À titre d'exemple, un analyste de la CIA basé en Asie avait identifié bien avant les attentats du 11 septembre 2001 le risque d'un attentat terroriste sur le sol américain avec pour vecteur de l'attaque un ou des avions de ligne. Hélas, ce risque n'a pas retenu l'attention des dirigeants de la CIA, car les probabilités d'occurrence qu'une telle action voie le jour sur le sol américain étaient « quasiment nulles ».

Cela nous amène à la deuxième grande composante de l'équation : la **probabilité d'occurrence**. Sans entrer dans l'étude de l'axiomatique de Kolmogorov qui permet de calculer les probabilités, la question que l'on doit se poser en la matière est de savoir si le ou les risques identifiés sont vraisemblables à court, moyen ou long terme.

Pour définir cette vraisemblance, plusieurs facteurs entreront en ligne de compte afin de déterminer un niveau de probabilité, et notamment les motivations supposées des acteurs malveillants, les moyens mis en œuvre pour atténuer les vulnérabilités, la sensibilisation de la population, les paramètres politiques et géopolitiques, etc.

Par conséquent, la probabilité d'occurrence d'un risque identifié sera définie en fonction de critères objectifs et d'autres, plus subjectifs. Il est par exemple évident qu'au lendemain des attentats du 13 novembre 2015, la menace terroriste en France et en Europe pouvait légitimement avoir un niveau de probabilité d'occurrence très fort.

Concernant la **gravité**, il s'agit de déterminer si la matérialisation du risque identifié entraînera des conséquences qui pourraient être catastrophiques, très graves, graves ou peu graves.

Néanmoins, l'exercice se complexifie là aussi. Les attentats du 13 novembre 2015 ayant fait 130 morts et des centaines de blessés dans les rues de la capitale ont-ils été jugés par ceux qui nous gouvernent comme étant catastrophiques, très graves ou graves ? En amont du 13 novembre 2015, l'analyse de risques des services antiterroristes estimait-elle qu'une telle attaque serait catastrophique, très grave ou grave ?

Pour rappel, le niveau de **criticité** est établi en multipliant la probabilité

d'occurrence par la gravité.

LA RONDE DES RISQUES

Gérer un risque, c'est avant toute chose chercher en permanence à abaisser la gravité ainsi que la probabilité d'occurrence du risque, étant entendu que cette probabilité ne pourra jamais être de zéro, sans quoi le risque n'existerait simplement pas.

En outre, le risque est aussi une question de perception/sentiment, car si personne n'oserait aujourd'hui monter dans un avion sans avoir été dûment contrôlé, plus de 2 milliards d'individus ont pris en France le TGV depuis son lancement sans jamais être passés sous le moindre portique de détection de masse métallique et sans aucun contrôle des bagages. Et pourtant, le risque d'attentat dans un train est une réalité depuis bien longtemps.

Maîtriser des risques, c'est aussi faire des choix qui pourront, du fait de leur atténuation, engendrer d'autres risques. Le déploiement de portes blindées dans tous les avions transportant du fret ou des passagers suite aux attentats du 11 septembre 2001 a entraîné le 24 mars 2015 le crash du vol 9525 de la Germanwings dans les Alpes du Sud françaises, causant la mort de 144 passagers et des 6 membres de l'équipage.

Les faits sont terribles puisque le copilote, instable psychologiquement, s'enferma seul dans le cockpit empêchant le commandant de bord et les membres de l'équipage de pouvoir le stopper dans son macabre projet. Il ne fait aucun doute que la porte blindée donnant accès au cockpit est l'un des vecteurs de cette catastrophe.

Déjà en vigueur aux États-Unis en 2015, de nombreuses compagnies aériennes appliquèrent par la suite la procédure dite « des quatre yeux », à savoir que si le pilote ou le copilote s'absente du cockpit, il doit être obligatoirement remplacé par un membre de l'équipage. Toutefois, la présence d'un membre de l'équipage dans le cockpit entraîne la matérialisation probable de nouveaux risques. Par exemple, un membre du personnel navigant commercial pourrait prendre le

contrôle de l'appareil après avoir neutralisé le pilote.

En matière de sécurité et sûreté, la maîtrise des risques est et restera une science imparfaite. La seule différence entre la sécurité et la sûreté est qu'en matière de sûreté, nous avons à faire face à l'homme qui agit avec toute son intelligence et que celui-ci ne cessera de s'adapter aux mesures qu'il rencontrera.

ET SI...

L'identification des risques et des menaces implique des conséquences directes et indirectes en cas de matérialisation du risque identifié.

Il est une question essentielle à se poser, celle du « Et si... ? ». Et si cette procédure n'était pas respectée ? Et si cette procédure venait à être contournée ? Et si les choses ne se passaient pas comme nous l'avions imaginé ? Et si les mesures correctives pouvaient finalement représenter un risque bien plus impactant que le risque primaire ? Et si ? Et si...

De manière très pragmatique, revenons à l'exemple de Germanwings. Face à cette catastrophe, les autorités ont apporté des réponses : les pilotes devront être évalués sur le plan psychologique de manière très régulière, il devra y avoir en permanence au moins deux membres d'équipage dans la cabine de pilotage, les portes des cockpits seront peut-être changées ou aménagées pour pouvoir être ouvertes en cas d'extrême urgence... Aurons-nous alors la certitude d'avoir endigué une fois pour toutes le risque qu'un pilote jette son avion contre une montagne ou une ville ? Non, puisque, dans leur folie, les auteurs potentiels intégreront ces nouveaux paramètres. Leur préparation sera sans nul doute plus compliquée, demandera davantage de temps et peut-être plus de chance. Mais il ne sera pas impossible de passer à l'acte.

Après les attentats du mois de janvier 2015 ayant frappé *Charlie Hebdo* et l'Hyper Cacher de Vincennes, le président de la République – à l'époque François Hollande – décida de déployer plus de 10 000 militaires sur le territoire français au travers de l'opération Sentinelle

afin de protéger les zones les plus sensibles.

Pour une telle démarche, la toute première interrogation est celle de la durée et de l'efficacité d'un tel déploiement.

Que se passerait-il si la France venait à être la cible d'actions terroristes intensives dans des régions de moindre importance ou dans des villes ou des villages, à l'image des attentats qui ont eu lieu à Saint-Quentin-Fallavier ou Saint-Étienne-du-Rouvray ? La France aurait-elle les moyens de recourir à des forces équivalentes à celles déployées aujourd'hui en Île-de-France ou dans d'autres grandes villes ? Les centaines de millions d'euros par an de l'opération Sentinelle sont-ils justifiés ou cette somme pourrait-elle être employée différemment pour des actions qui seraient plus efficaces sur le long terme ? L'opération Sentinelle est-elle une réponse politique à un drame ou une réponse tactique et pérenne ? Avec un tel déploiement de moyens, sommes-nous à l'abri de la menace terroriste en France ? L'histoire a, hélas, répondu à bon nombre de ces interrogations.

La maîtrise des risques et menaces est un art qui ne peut avoir comme ambition que de chercher à réduire une criticité. Mais en aucun cas elle ne pourra l'annihiler complètement.

Gérer des risques et des menaces, c'est accepter que tous les paramètres puissent ne pas être contrôlés et maîtrisés. Il y aura toujours une ou des inconnues.

DES RISQUES DIRECTS AUX RISQUES INDIRECTS

Si l'analyse et la maîtrise des risques directs sont primordiales, il faut être parfaitement conscient que la concrétisation d'un risque direct entraînera obligatoirement la matérialisation de risques indirects.

Ceux-ci sont multiples et bien souvent plus impactants financièrement que les risques directs eux-mêmes. En voici quelques exemples :

- Matérialisation de risques psychosociaux
- Augmentation de l'absentéisme

- Exercice du droit de retrait
- Condamnation civile et pénale des dirigeants
- Atteinte à l'image de marque de l'entreprise
- Perte de clients et de chiffre d'affaires
- Perte d'avantage concurrentiel
- Etc.

Dans bien des cas, face à la matérialisation d'un risque, l'augmentation des effectifs et des moyens est immédiate et des budgets sont débloqués afin de protéger, d'une part, les personnes et les biens, mais aussi, indirectement, les décideurs eux-mêmes, et notamment face à leur obligation de résultat en matière de sécurité, et ce selon une jurisprudence constante (Karachi, Jolo, etc.).

Dans une telle situation, pour beaucoup, la réponse doit en effet être immédiate et visible afin d'être efficace. Malheureusement, une réponse peut être immédiate et visible et en même temps totalement inefficace.

Pour exemple, suite aux attentats du 13 novembre 2015, les demandes de renforcement des effectifs d'agents de sécurité ont littéralement explosé, poussant même certaines sociétés de sécurité à refuser les sollicitations qui leur étaient faites.

La question que nous pouvons très logiquement nous poser est la suivante : le renforcement en termes de gardiennage permet-il, quels que soient les effectifs, de dissuader des terroristes, voire de repousser leurs actions ? La réponse ne peut être que négative, notamment si les agents de sécurité n'ont pas de moyens létaux afin de « fixer » ou repousser une attaque.

En l'espèce, un agent de sécurité rémunéré moins de 10 euros brut par heure et avec une formation de 140 heures ne pourra pas, selon toute vraisemblance, détecter la préparation d'une action malveillante et encore moins avoir les automatismes afin de protéger les visiteurs et salariés s'il n'est pas entraîné et testé de manière très régulière.

ILLUSION ET DÉNI, MÊME COMBAT

Cette illusion est aussi nourrie par une forme d'aveuglement qui prend ses racines dans le déni. Celui-ci est difficile à combattre puisque toutes les personnes baignant dedans sont absorbées par leur propre vision, généralement très éloignée de la réalité.

Pour certains, une attaque terroriste visant une crèche, un collègue, un hôpital, un EHPAD, une église, etc. est encore aujourd'hui inimaginable. Et si tant est que vous arriviez à les convaincre à force d'arguments des plus rationnels, le discours de ces personnes est alors très simple : « Cela ne sert à rien de déployer des moyens de prévention et de protection, car ce ne sont pas ces mesures qui pourront empêcher des terroristes de passer à l'acte s'ils l'ont vraiment décidé. »

Dans le cadre d'une analyse de risques, il est primordial d'identifier tous les détracteurs afin de les sensibiliser de manière continue et de la façon la moins anxiogène possible. Ce sont souvent leurs propres peurs qui poussent ces personnes à basculer dans le déni et, par conséquent, plus elles auront à entendre de discours susceptibles de faire grandir leurs angoisses, plus elles se refermeront.

Le déni constitue un risque impalpable extrêmement puissant, pernicieux et contagieux, étant entendu qu'il est toujours beaucoup plus facile de s'auto-convaincre de l'absence de risque plutôt que d'avoir à se confronter à lui.

“ LA RÉPUBLIQUE AFFIRME
LE DROIT ET IMPOSE LE DEVOIR “

Victor HUGO



De la nécessité de
CONNAÎTRE SES
OBLIGATIONS

Sous l'influence du droit communautaire, le législateur français a expressément intégré au Code du travail une obligation générale de sécurité à la charge de l'employeur. Ainsi, selon l'article L.4121-1 du Code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Le caractère d'obligation de résultat attaché à la notion d'obligation générale de sécurité est apparu en droit social à l'occasion des arrêts dits « amiante » en date du 28 février 2002.

Dans l'article du professeur Pierre-Yves VERKINDT intitulé « Santé au travail, l'ère de la maturité » (Jurisprudence sociale Lamy, n° 239, 1er septembre 2008), il est indiqué que « le résultat dont il est question dans la notion d'obligation de résultat n'est pas l'absence d'atteinte à la santé physique et mentale, mais l'ensemble des mesures prises (effectivement !) par l'employeur dont la rationalité, la pertinence et l'adéquation pourront être analysées et appréciées par le juge ».

Concrètement, une telle notion d'obligation de résultat permet au salarié de mettre en jeu la responsabilité de l'employeur par la simple constatation du défaut de mise en œuvre des mesures propres à assurer sa sécurité, seule la reconnaissance d'un cas de force majeure (très difficile à établir en jurisprudence) pouvant alors exonérer l'employeur.

L'article L.4121-1 du Code du travail prévoit que les mesures nécessaires devant être prises par l'employeur pour assurer la sécurité et la santé des travailleurs comprennent :

- Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- Des actions d'information et de formation ;
- La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

UNE JURISPRUDENCE CONSTANTE

Suite à l'attentat de Karachi (Pakistan) qui coûta la vie à 11 salariés de la Direction des Constructions Navales (DCN), les familles des victimes

saisirent le tribunal des affaires de sécurité sociale (TASS). Le jugement rendu par le TASS le 15 janvier 2004 confirme la faute inexcusable de l'employeur qui aurait dû prendre des mesures adaptées à la protection de ses salariés.

Il précise : « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail. Le manquement à cette obligation avait le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L.452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. »

La Cour de cassation va encore plus loin dans l'interprétation de l'article L.412-1-1 du Code du travail dans son arrêt en date du 7 décembre 2011 (arrêt Abidjan) en confirmant la responsabilité de l'employeur vis-à-vis de ses expatriés, et ce même en dehors des horaires de travail.

La Cour de cassation considère également que le « sentiment d'insécurité » ressenti par le salarié sur son lieu de travail peut aussi engager la responsabilité de l'employeur alors même que ce dernier a pris plusieurs mesures (Cass.soc, 6 octobre 2010, n° 08-45.609). Pour la Cour de cassation, cela constitue en effet un manquement à son obligation de sécurité de résultat.

DES OBLIGATIONS « GRAVÉES » DANS LE MARBRE

Si les sujets de sécurité intérieure relèvent de la compétence et des pouvoirs de police des autorités publiques comme cela est stipulé dans le Code de la sécurité intérieure, les entreprises ont tout intérêt à parfaitement s'approprier le thème de la sûreté.

D'ailleurs, il s'agit d'une obligation légale pour les établissements recevant du public (ERP) et pour certaines entreprises à activité « sensible », comme par exemple les exploitants d'installations nucléaires de base, comme l'indique l'article L.591-1 s. du Code de l'environnement codifié par l'ordonnance n° 2012-6 du 5 janvier 2012

et l'arrêté du 7 février 2012. Les entreprises du monde des transports ont elles aussi de multiples obligations tout comme les organisateurs de manifestations sportives par exemple.

Afin d'être en mesure de s'exonérer de sa responsabilité, l'employeur n'a sur les plans civil ou pénal que deux solutions. La première consiste à démontrer que l'accident est dû à une faute exclusive d'un tiers et, par conséquent, qu'il est totalement étranger au travail. Alors que la seconde consiste à démontrer que toutes les mesures prises étaient adaptées aux risques identifiés, ceux-ci ayant été préalablement mesurés.

Les employeurs publics sont également tenus d'assurer la protection fonctionnelle de leurs personnels, comme cela est stipulé dans l'article 11 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 : « La collectivité publique est tenue de protéger les fonctionnaires contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont ils pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions, et de réparer, le cas échéant, le préjudice qui en est résulté. »

Un employeur privé ou public qui ignorerait aujourd'hui ses obligations concernant la sécurité et sûreté de ses salariés prendrait des risques juridiques et financiers très importants, le conduisant à répondre à marche forcée à de nombreuses questions et à d'inéluctables condamnations.

L'art de la sûreté

A suivre...

Nouvelle parution tous les jeudi dans le fil
d'actualités de Jean-Jacques RICHARD

Jean-Jacques RICHARD

L'ART DE LA SÛRETÉ

15 PRÉCEPTES-CLÉS

Fruit d'une expérience de plus de 30 ans, ce livre n'a pas pour objet de prodiguer des conseils techniques, mais vise à faire découvrir à tous ceux qui s'intéressent à cette thématique (chefs d'entreprise, cadres dirigeants, étudiants, journalistes, professionnels de la sûreté et de la sécurité) que la sûreté est un art complexe, requérant une véritable profondeur dans chacune des actions qui sont conduites.

En 15 préceptes concrets et appréhendables par tous, Jean-Jacques RICHARD vous offre les clefs pour comprendre qu'au-delà des moyens techniques et humains qu'elle requiert, la sûreté nécessite dans sa mise en œuvre une véritable méthodologie, un regard des plus objectif et pragmatique, de l'anticipation, de la mesure, de la pédagogie ou encore une minutieuse orchestration...

À la lumière de ses recherches personnelles et de ses expériences professionnelles, Jean-Jacques RICHARD vous livre un ensemble de principes et de règles d'action nécessaires pour transformer la sûreté en un art qu'il sait stratégique pour le développement et la pérennité de toute entreprise ou institution.



Crédits photo : Pascal Muradian

Ingénieur en sûreté et intelligence économique et diplômé d'HEC, Jean-Jacques RICHARD est à la fois un spécialiste en sûreté et en management d'entreprise. Fort de 30 ans d'expériences acquises au sein de grands groupes et sur le terrain d'opérations sensibles, il est également conférencier et blogueur sur toutes les thématiques liées à la sûreté.

HX éditions
Haxx

14,90 € TTC

ISBN 978-2-9569653-0-5



9 782956 965305