



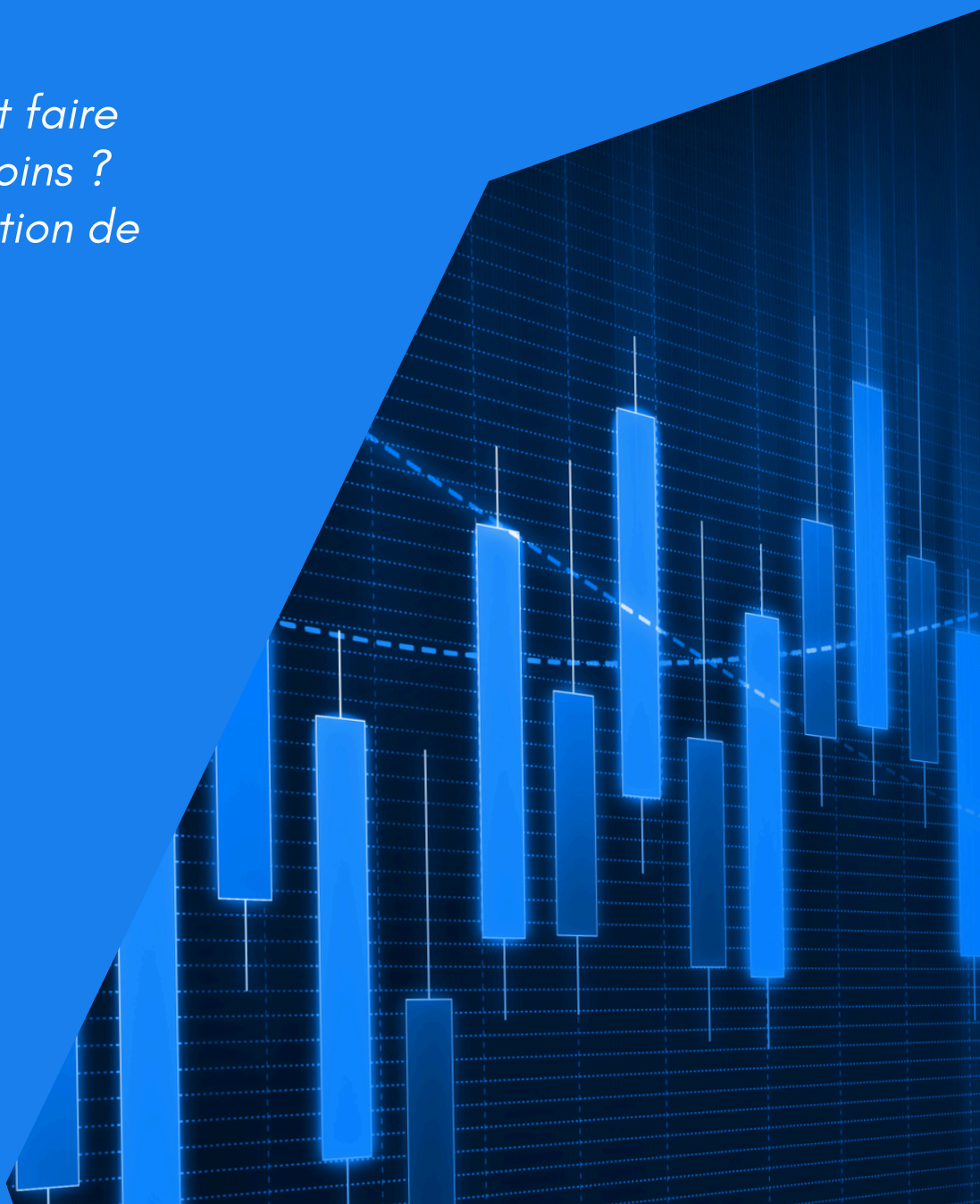
RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES

PRÉOCCUPANTS, INSPIRANTS, PASSIONNANTS...
DÉCOUVREZ À TRAVERS CES ARTICLES RÉFLEXIONS
STRATÉGIQUES, LES SUJETS ET EXTRAITS DE MÉMOIRES
RÉALISÉS PAR LES AUDITEURS DU MBA MANAGEMENT DE
LA SÉCURITÉ.

#OPTIMISATION #RISQUES #FINANCES

*Mais comment faire
mieux avec moins ?
Optimiser l'action de
sécurité.*

AUTEUR :
ALAIN WASER
JUN 2024



Mais comment faire mieux avec moins ?

Optimiser l'action de sécurité



Auteur : Alain WASER auditeur de la 10ème promotion

Ce mémoire, dont la question portée en titre est volontairement piquante, est dans l'air du temps. Il ne se passe pas une semaine sans que la presse (1), la Cour des Comptes, ou le gouvernement n'évoque des réductions, voire des coupes budgétaires (2), ou enjoignent à améliorer la qualité des dépenses publiques (3). Dans le secteur privé, les conséquences persistantes de la crise sanitaire, couplées à la situation géopolitiquement instable prolongent des difficultés d'approvisionnement des chaînes logistiques et une inflation inconnue depuis le début du 21ème siècle.

Lorsque cette situation ne remet pas en question la survie économique de l'entreprise (4), elle est à minima évocatrice de difficultés financières et de demande de réduction des coûts. Les budgets octroyés doivent être justifiés, le retour sur investissement est attendu. Il ne s'agit plus de dépenser, mais d'obtenir une prestation quantifiable au meilleur prix.

Or dans le même temps, la demande de sécurité connaît une croissance constante depuis plusieurs années (5,6) et particulièrement dans le domaine cyber (7). Dans un environnement géopolitique instable, caractérisé par l'acronyme VUCA8, la sécurité est un bien précieux et fait partie des demandes de citoyens (Thourot & Fauvergue, 2018).

Il y a lieu de préciser que dans le cadre de ce mémoire, les notions de sécurité (les menaces internes ou accidentelles) ou de sûreté (la malveillance ou les menaces externes) sont rassemblées sous un terme unique. Il s'agit ici du postulat initial : toutes les actions visant à apporter une « tranquillité d'esprit (...) dans une occasion où il pourrait y avoir sujet de craindre » (9) seront appelées actions de sécurité.

Dans un contexte où le besoin de sécurité s'accroît la quête d'efficacité peut sembler paradoxale. Les managers privés et publiques se trouvent ainsi face à une injonction contradictoire : de fortes attentes, mais des ressources limitées. Il est néanmoins attendu qu'ils trouvent une solution à cette épineuse question : mais, comment faire mieux avec moins ?

Ce mémoire tâchera à apporter une réponse à cette question et prolongera la réflexion quant mode de production de la sécurité et aux indicateurs afférents : comment faire plus et être sûr que cela soit vraiment plus, comment utiliser moins et être sûr que cela soit vraiment moins.

Pour ce faire, s'agit-il d'envisager la sécurité comme un produit issu d'une usine ? Il s'agit avant tout d'intégrer la sécurité dans un schéma de raisonnement plus large. La sécurité n'est pas une notion négative (on est en sécurité parce que rien ne se passe), il s'agit d'une action éminemment positive (on se sent en sécurité car des actions ont été menées par des organisations : prévention, surveillance, intervention, etc.).

Ces actions sont le fruit de la transformation des ressources humaines et matérielles en un résultat souvent intangible. Ainsi dans le cadre de ce mémoire, la sécurité sera considérée comme le résultat d'un processus consommateur de ressources.

Optimiser ce processus revient à consommer moins de ressources pour atteindre le même résultat, ou obtenir un meilleur résultat avec des ressources identiques. Comme le lecteur l'aura compris, l'objectif de ces lignes sera d'essayer d'appliquer la notion d'efficacité à la sécurité.

La notion d'efficacité (10), qui apparaît au début du 20ème dans le sens de « l'aptitude (d'une machine, d'une technique, d'une personne ou d'une entreprise) à fournir le meilleur rendement », est à distinguer de l'efficacité (la quantité de travail produite en regard d'un objectif visé) et la pertinence (la rationalité des moyens employés en regard de l'objectif visé).

Mais comment faire mieux avec moins ? Optimiser l'action de sécurité



Auteur : Alain WASER auditeur de la 10ème promotion

L'efficacité est au centre de préoccupations de secteurs industriels depuis les années 1980. Importée dans le domaine des services à l'aube des années 2000, notamment avec le développement de la numérisation des procédés et la multiplication des données (Demetrescoux, 2023). Ces notions font leur apparition dans les questions de gestion publique en parallèle avec l'essor de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), dont l'impact est plus ou moins marqué en fonction des régions du monde et des cultures.

Dans le monde anglo-saxon, ces notions sont au cœur des politiques publiques depuis plusieurs dizaines d'années (Huet, de Pompignan, & Batt, 2013). Toutefois, les notions d'efficacité et d'optimisation ont été relativement peu explorées dans le domaine de la sécurité. Ce mémoire prolongera ces réflexions et dépassera le cadre de l'action publique pour s'interroger sur l'action de sécurité portée par l'ensemble des acteurs du continuum de sécurité.

S'agit-il d'optimiser pour le meilleur ou pour le pire ? Les principes dits d'excellence opérationnelle seront brièvement présentés et l'opportunité de leur application en matière d'action de sécurité sera discutée.

Parmi les méthodes d'optimisation l'attention sera particulièrement portée sur la méthode lean¹¹ qui vise à une approche de la qualité globale. Cette méthode s'inspire des principes d'organisation des usines Toyota et repose sur l'utilisation d'une méthodologie, ainsi que d'une boîte à outils permettant la résolution durable d'un problème affectant un processus (12). La méthode Lean Six Sigma (LSS) qui s'inspire du lean déploie une méthode analytique qui vise à identifier la variabilité de production, la comprendre, la restreindre et la maintenir sous contrôle. De cette méthode s'ensuit l'élimination des gaspillages et l'augmentation de la valeur dans l'organisation. Les méthodes dites agiles qui ont vu leur essor au début du 21^e siècle dans le domaine de l'informatique avant de se répandre à d'autres champs de l'économie privée et publique seront également évoquées.

Dans un deuxième temps, afin d'amener la réflexion dans le champ pratique, les questions mises en exergue seront confrontées aux expériences vécues par des professionnels du secteur. Dans ce but, une étude de terrain avec managers opérant dans le champ de la sécurité-sûreté a été construite.

L'approche méthodologique déployée (entretiens semi-dirigés sur la base d'une grille d'entretien) a permis de récolter le matériel nécessaire à la poursuite du travail.

Si les opinions et les observations consignées ne sont ni exhaustives, ni représentatives, elles constituent néanmoins une somme d'expériences de professionnels opérant dans plusieurs secteurs d'activités, impliqués au quotidien dans les questions de sécurité et de production de sécurité. Ces propos seront synthétisés, puis analysés, afin de faire ressortir les analogies et les éléments divergents. L'élément divergent, l'anomalie statistique est hautement intéressant. Ils peuvent être considérés comme les marqueurs d'un changement de comportement qui s'amorce. Ce sont les fameux signaux faibles, porteurs d'information susceptible de sortir des paradigmes, mais auxquels le lecteur prudent évitera de vouer un culte et qu'il intégrera dans un canevas de raisonnement prospectif (Alloing & Moinet, 2016).

Mais comment faire mieux avec moins ?

Optimiser l'action de sécurité



Auteur : Alain WASER auditeur de la 10ème promotion

Le travail d'analyse multidimensionnelle (politique – processus – environnement) permettra de dégager des tendances et de constater de la non-homogénéité des différentes organisations (13). La grande variabilité des organisations et situations n'est pas enclin à favoriser la conception d'une solution « clé en main » d'optimisation de la sécurité.

Cette approche contre-productive sera troquée contre le développement d'une méthodologie itérative de maturation des organisations. Une grille, qui permettra au porteur d'une démarche d'optimisation de situer son organisation sur une échelle et de mesurer l'écart entre l'actuel et la cible dans un but d'évolution, sera proposée.

Dans un contexte enclin à une meilleure utilisation de l'argent public, mais également de volonté continue de rationalisation au sein des entreprises, il s'agira également questionner notre rapport à la sécurité et de poser les premières pierres d'un nouveau modèle.

- 1/ Comme le souligne une tribune publiée en 2021 sur le site du journal *Les Échos* (visité le 12 mai 2024)
- 2/ A ce sujet lire le décret n° 2024-124 du 21 février (visité le 13 mai 2024) portant annulation de crédits
- 3/ Les notes thématiques publiées en juillet 2023 par la Cour des Comptes sont évocatrices de cette tendance
- 4/ Voir l'étude des cabinets EY et AU consacrée aux défaillances des entreprises françaises (visité le 13 mai 2024)
- 5/ Les dépenses mondiales de sécurité augmentent de 4,5% pour un total de 669Md€, lire à ce sujet un dossier de presse lié à l'événement Milipol 2023 (visité le 13 mai 2023)
- 6/ Le chiffre d'affaires des entreprises de sécurité privé en France a grandi de 9,3% entre 2021 et 2022, lire à ce sujet le rapport de branche prévention et sécurité 2023 (visité le 13 mai 2024)
- 7/ Le cabinet PWC indique l'intérêt croissant des entreprises pour les enjeux de cybersécurité, la société Kasperky évoque une augmentation de 10% des budgets pour les trois prochaines années (visités le 14 mai 2024)
- 8/ VUCA : Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, soit la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté des situations auxquels les managers doivent faire face dans le monde actuel (visité le 12 mai 2024)
- 9/ Au sens du dictionnaire Littré. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'étymologiquement sûreté et sécurité viennent du latin *securitatem*, qui vient de *securus*, sûr.
- 10/ Le mot *efficent* semble avoir fait un aller-retour par-dessus la manche, il provient de *efficacem*, de *efficiere*, effectuer : la capacité à produire un effet.