



**HAL**  
open science

## Colloque 2021 MBA EOGN - Manager une crise globale: Les aspects sécuritaires de la crise

Nicolas Le Saux

### ► To cite this version:

Nicolas Le Saux. Colloque 2021 MBA EOGN - Manager une crise globale: Les aspects sécuritaires de la crise. Manager un crise globale - Colloque 2021 du MBA de l'EOGN, Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale, Dec 2021, Paris (Ecole Militaire), France. hal-04756161

**HAL Id: hal-04756161**

**<https://hal.science/hal-04756161v1>**

Submitted on 6 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# MANAGER

## UNE CRISE TOTALE

MBA spécialisé « Management de la sécurité »  
**Actes du colloque**  
16 novembre 2021

**EOGN**  
ÉCOLE DES OFFICIERS DE LA GENDARMERIE NATIONALE

*Des chefs pour votre défense et votre sécurité*



---

# SOMMAIRE

- I - OUVERTURE DU COLLOQUE, par le général d'armée Christian Rodriguez,  
directeur général de la gendarmerie nationale **p. 4**
- II - INTRODUCTION DES TRAVAUX, par le Professeur Pascal Chaigneau **p. 12**
- III - PREMIÈRE TABLE RONDE : Les aspects sanitaires de la crise  
dirigée par le Professeur David Naccache **p. 18**
- IV - SECONDE TABLE RONDE : Les aspects sécuritaires de la crise  
dirigée par le Professeur Alain Bauer **p. 30**
- V - TROISIÈME TABLE RONDE : Comment la crise a transformé les coopérations ?  
dirigée par le Professeur Véronique Chanut **p. 44**
- VI - CONCLUSION DU COLLOQUE, par monsieur le préfet Stéphane Bouillon,  
Secrétaire général de la défense  
et de la sécurité nationale **p. 56**

Le colloque est animé par monsieur Charles-Edouard Bith.

*Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que leur auteur.*

---

de dissuasion, d'intervention. Mais il est également indispensable de renforcer nos capacités de maillage sécuritaire à l'intérieur de nos entreprises, de les démultiplier par un réseautage adapté et un partage total, y compris de l'information, au sein de l'entreprise.

C'est une nécessité entre les différentes entités, les différents métiers et les différentes filiales. On peut connaître dans une entreprise ce que parfois on peut connaître dans certains ministères ou certaines institutions, fortes historiquement, se confrontent. Mais tout le monde va dans le même sens et c'est une coproduction

que je souhaite ardemment depuis des années entre entreprises et État. Cela passe bien entendu par la complémentarité des mesures prises, mais également par une confiance renforcée.

Et puis les entreprises, ce sera le dernier mot, doivent travailler non seulement entre elles, c'est ce que nous faisons avec le club des directeurs de sécurité de l'entreprise, mais également avec le monde académique et le monde de la recherche.



### Intervention de Monsieur Nicoles Le Saux

Lors de son intervention, Monsieur Perez évoquait l'importance de la chance dans la gestion de crise. Il a raison, il faut en avoir. Le 13 mars 2020, notre société entamait un exercice de crise avec l'objectif de vérifier notre capacité à basculer les effectifs du siège en télétravail. L'exercice, commencé fort à propos, a duré beaucoup plus longtemps que prévu, et nous a au final beaucoup aidé. Dans mon propos, je voudrais aborder surtout les enjeux sécuritaires de la crise, du point de vue des acteurs privés de la sécurité.

Tout d'abord, abordons la partie amont de la crise, ce qui pourrait la précéder, puisque nous avons vu que nous allions devoir encore en affronter de nombreuses (I). Puis j'évoquerai les pratiques de gestion de crise en faisant écho à de nombreux propos qui ont été tenus aujourd'hui (II), pour conclure sur quelques éléments de prospective sur ce qui nous attend peut être déjà ou qui est déjà en cours, notamment en matière de criminalité.

#### I. Enjeux en amont de la crise

En ce qui concerne la partie amont, je ne me suis pas focalisé sur la pratique de l'anticipation. Car, la pandémie, elle, a été largement anticipée. Elle est mentionnée déjà dans les Livre blanc de la sécurité et de la défense nationale, dans ses éditions de 2013 et 2018, comme une menace à prendre en compte par la défense nationale. C'est le cas aussi aux États-Unis avec les rapports du *National Intelligence Council* de 2004, 2008 et 2017. En Grande-Bretagne, le *National Risk Register* conclut régulièrement qu'une épidémie de grippe représente la plus grave menace à laquelle devrait faire face le pays. Il prédit même jusqu'à près de 750 000 morts pour le royaume seul.

Donc, on ne peut pas dire qu'on avait manqué d'anticipation sur ce type de crise, de menaces ou de risques. Les représentants du secteur privé ne sont pas, par ailleurs, dispensés de lire les documents auxquels je viens de faire référence. Là où ce secteur privé a probablement failli, c'est dans la prise en compte des conséquences de ces risques.

Avec la COVID-19, pour reprendre l'expression vulgarisée par le professeur Nicholas Nassim Taleb<sup>7</sup>, essayiste et épistémologue, le monde s'est trouvé face à un véritable « Cygne Noir ». Nous devons cette expression à l'écrivain latin Juvénal<sup>8</sup> (Satire VI). Celui-ci utilise cette image d'un volatile que le monde romain ne connaît que sous version blanche, pour illustrer la rareté<sup>9</sup>. Ce n'est que plusieurs siècles plus tard que des explorateurs britanniques tombent sur des cygnes de couleur noire en Australie. Pour Nassim Taleb, cette découverte n'aurait cependant pas dû être une surprise, dans la mesure où de très nombreuses espèces animales présentent en leur sein même des robes, pelages ou plumages souvent variés. L'expression aujourd'hui décrit un événement caractérisé par les points suivants :

- Il surprend l'observateur ;
- Son apparition a des conséquences majeures ;
- Mais celle-ci est rationalisée a posteriori, car finalement prévisible, et dont on se dit qu'on aurait dû le savoir.

Cela correspond assez bien à la pandémie. Or, Nicholas Taleb lui-même dit que la pandémie, ce n'est pas un cygne noir, mais un cygne blanc. Il affirme qu'on aurait dû le prévoir et mettre en œuvre bien plus tôt les moyens de contourner cette crise. Selon lui, ce type de crise est inévitable. Il est la résultante même de la structure de notre monde moderne, et ses conséquences économiques seront plus fortes du fait de notre connectivité croissante qui a été encore amplifiée justement par la pandémie et notre tendance à sur optimiser<sup>10</sup>.

Pour le secteur privé de la sécurité, les conséquences de cette crise et de ce manque d'anticipation constituent

un rappel brutal, de la théorie moderne du portefeuille, utilisée dans le domaine financier. Elle a été popularisée en 1954 par Markowitz<sup>11</sup> et lui a valu le prix Nobel d'économie en 1990. Notre Madame Michu nationale résumerait cette théorie par le fait de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Cela signifie que face à des événements majeurs de type pandémique ou de crises totales, locales ou massives, la nécessité de l'entreprise privée est d'éviter de se retrouver dans la ligne directrice du cataclysme.

Concrètement, cela signifie la diversification. Or, malheureusement, dans notre secteur, on constate que beaucoup d'entreprises, les leaders en particulier, sont devenues des grenouilles gorgées de marchés très importants en termes de chiffre d'affaires, souvent publics et prestigieux, mais peu rentables. Et sans rentabilité, on ne peut pas être résilient, non seulement sur le long terme, mais bien souvent face à un bouleversement des conditions de marché.

Une crise aussi majeure qu'une pandémie a deux impacts pour une entreprise privée qui sont simples à anticiper. Le premier, c'est l'incapacité matérielle des équipes à réaliser leurs activités de terrain. Le second, c'est la disparition du besoin et donc de la demande de sécurité physique du client. La convergence des deux est fatale à beaucoup de secteurs, puisque si vous pouvez plus travailler et que vos clients n'ont plus besoin de vous l'un dans l'autre, vous mettez la clé sous la porte. Le secteur privé de la sécurité a eu la vie sauve grâce au « quoi qu'il en coûte » mis en place par Bercy. Mais ce « quoi qu'il en coûte » ne pourra pas se répéter. Les conséquences majeures pour le secteur privé seront la disparition ou la quasi disparition, sans perfusion massive d'argent public, de très grandes sociétés. Mais dans un secteur aussi stratégique que la sécurité, l'entreprise a le devoir de se prémunir en amont et pas seulement de gérer la crise en aval. Cela passe par le respect de deux principes économiques fondamentaux : diversification et rentabilité.

La diversification des activités évite la spécialisation à outrance sur un secteur seul de la sécurité privée, mais

7 - Taleb, Nassim Nicholas. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Londres, 2008, Penguin, ed. Kindle, 434 pages.

8 - Poète satirique romain de la fin du I<sup>er</sup> siècle et du début du II<sup>e</sup> siècle.

9 - « *rara avis in terris nigroque similima cygno* », un oiseau rare dans le pays, rare comme un cygne noir.

10 - Avishai, Bernard. « The Pandemic Isn't a Black Swan but a Portent of a More Fragile Global System ». *The New Yorker*, 21 avril 2020. <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-pandemic-isnt-a-black-swan-but-a-portent-of-a-more-fragile-global-system>.

11 - Harry Max Markowitz (né le 24 août 1927 à Chicago) est un économiste américain, auteur du modèle de « diversification efficiente » des portefeuilles d'actifs financiers, dite « portfolio theory ».

---

aussi sur un type de client en particulier. Si vous sécurisez des hôtels de luxe, la pandémie vous met à mal. Sauf si vous avez pensé à prester aussi au sein de ce portefeuille de clients, de la sécurité et de la prévention incendie. Parce que, paradoxalement, même si les sièges sociaux et les hôtels ont été vidés, le risque incendie a augmenté et la nécessité de la prévention incendie s'est accrue puisque les bâtiments étaient vides. De même, ne faire que de l'événementiel pendant la crise rend la résilience compliquée. A contrario, si vous travaillez avec des grands de la logistique spécialisée dans la vente sur Internet ou avec les data centers, la pandémie n'a pas vraiment été un problème. Mais cela pourrait l'être demain dans une crise cyber majeure si vous ne faites que ça. D'où l'intérêt de diversifier.

Cette diversification, on la connaît en France. On la connaît très bien de manière négative, notamment dans le Code des marchés publics, puisqu'on parle de dépendance économique. Le phénomène qui consiste à être dépendant d'un type de clients est bien connu.

La prise en compte de la rentabilité et de l'EBITDA<sup>12</sup>, un indicateur qui permet d'évaluer le potentiel réel de la société, est fondamentale. Une comparaison, partielle, car trop peu de sociétés publient leurs comptes, montre que les sociétés qui ont un EBITDA positif sont des sociétés dont le portefeuille client est diversifié. Les autres très spécialisées ont, post crise, généré des rentabilités négatives.

## II. Enjeux en aval de la crise

Sur la gestion de crise elle-même, pour faire écho à ce qui a déjà été dit en introduction à ce colloque par le général Rodriguez, une étude du cabinet McKinsey initiée pendant la pandémie analyse la réaction d'entreprises privées face à celle-ci. L'objectif de l'analyse était d'identifier les caractéristiques de celles qui résistent le mieux à la crise. On retrouve les mêmes éléments parmi les entreprises de sécurité privées qui ont le mieux fait face à la pandémie.

Ce sont en général, un but commun avec des communications claires, une organisation qui favorise la prise de décision rapide, des réseaux d'équipes locales avec une définition claire des rôles de responsabilités. Ajoutons

à cela une culture qui favorise les équipes en première ligne et évidemment dans ce monde technologique, une technologie « habilitante »<sup>13</sup>.

Ces caractéristiques sont celles qu'on retrouve dans les états-majors militaires. Les organisations d'État qui ont le mieux résisté pendant la pandémie sont quand même les organisations à forte dominante militaire, et tout particulièrement dans le monde de la sécurité, la gendarmerie nationale. Il ne s'agit pas simplement du statut de militaire de ses personnels ou de l'aspect guerrier de ceux-ci. Si c'est évidemment dans l'ADN des militaires de servir quoi qu'il arrive, à cette caractéristique il faut aussi ajouter la qualité de l'organisation des états-majors militaires. Les états-majors existent à tous les échelons des forces armées, unité (régiment), force (brigade, division, escadre, armée...) ou encore au niveau central. Ce sont eux qui synthétisent l'information, aident les commandeurs dans leur prise de décision, mais aussi organisent, planifient et établissent les ordres tout en contrôlant l'exécution et en tirent des leçons le cas échéant.

Ce mode d'organisation a permis à la gendarmerie d'être présente aux côtés des Français alors que de nombreux services de l'État, y compris dans le secteur de la sécurité, ne faisaient pas preuve de la même résilience. Dans le secteur privé, les entreprises qui se sont dotées des mêmes procédures et outils sont celles qui ont aussi fait preuve de plus de résilience face à la crise de la COVID-19.

Pour le Groupe Danone, ces outils de résilience mis en place par sa direction de la sûreté ont continué à montrer leur importance lors du déclenchement de la guerre en Ukraine (crise qui a pris place post-colloque, mais au moment de la finalisation de ses actes). Cela a permis au groupe français d'être parmi les premiers à pouvoir exfiltrer ses personnels expatriés tout en prenant en compte la sécurité de ses employés ukrainiens.

Le recours à des processus structurés de prise de décisions en situation de crise ne suffit pas. Comme l'argumente Nicholas Taleb, il est nécessaire de s'impliquer dans la gestion de la crise et d'y prendre des risques, pour pouvoir gérer celle-ci avec succès<sup>14</sup>. Prendre des risques pour Taleb revient à « jouer sa peau » dans la

12 - Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA) désigne, en finance, le bénéfice d'une société avant que n'en soient soustraits les intérêts, les impôts sur les sociétés, les dotations aux amortissements et les provisions sur immobilisations (mais après dotations aux provisions sur stocks et créances clients).

13 - McKinsey & company. « *Agile Resilience in the UK: Lessons from COVID-19 for the 'next Normal'* », 2020, page 3.

14 - Taleb, Nassim Nicholas. *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. Londres, 2018, Penguin, ed. Kindle, 263 pages.

prise de décision, si ce n'est pas toujours physiquement, au moins professionnellement.

C'est une approche familière aux militaires mais qui est perdue de vue dans biens des strates de la société civile. Ce n'est probablement pas un hasard si les secteurs les plus résilients face à la crise du COVID-19 se sont avérés être ceux dont les acteurs étaient directement impliqués dans la gestion des conséquences de la pandémie. Ce fut ainsi le cas des soignants, en premier lieu des soignant qui ont littéralement joué leur vie pendant de nombreux alors que certains acteurs civils de la sécurité publique étaient cruellement absents de leurs postes, parfois du fait d'absence de moyens de travail à distance.

Dans le domaine de la sécurité privée en particulier, il est particulièrement important de ne pas confondre gestion de risque avec le transfert de risques. Beaucoup de directeurs ou de responsables sécurité se présentent comme des gestionnaires de risques, des « risk managers », alors qu'en réalité il se contentent de transférer la prise de risques à leurs prestataires de sécurité privée et, pour certains, leurs assureurs. Ce sont souvent les mêmes responsables qui se défendent de ne pas être « les gardiens des gardiens ». Si cette confusion est encore fréquente, pour citer une fois encore Nicholas Taleb : « *L'un, l'imbécile prend des risques qu'il ne comprend pas. Confondant sa chance passée avec des compétences. L'autre, l'escroc, transfère les risques aux autres*<sup>15</sup> ».

Il est aisé de déterminer dans quelle catégorie il vaut mieux a priori se positionner. Faire face aux crises implique d'avoir une gestion véritable de risque. Une gestion dans laquelle le directeur sûreté joue réellement son poste, et pas simplement une espèce de situation de passe-plat où le risque client est transféré vers un prestataire, et éventuellement vers des sous-traitants en cascade.

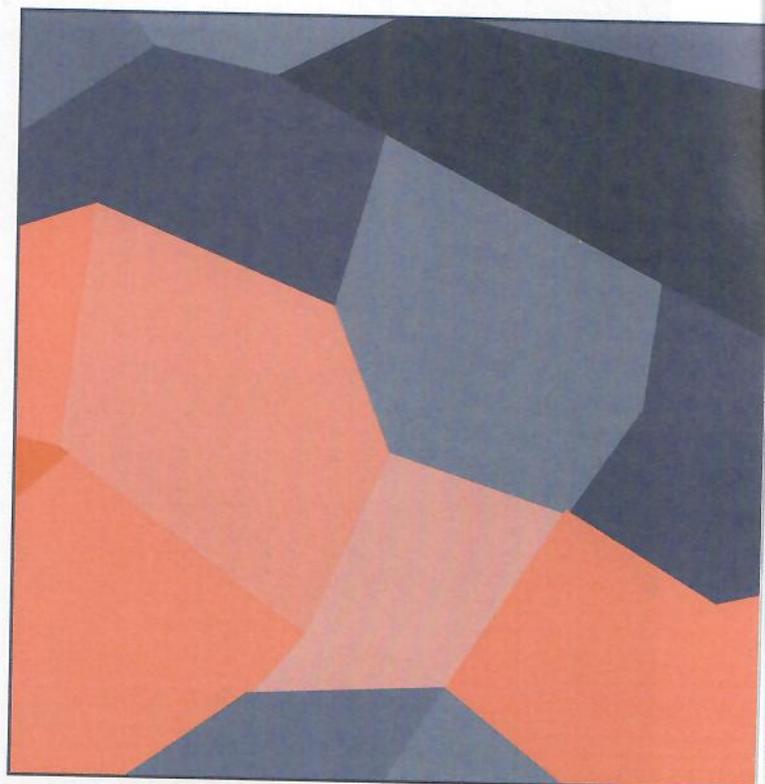
Certaines des pistes évoquées au cours de cette présentation ne sont pas aisées à mettre en œuvre. Ainsi la diversification des activités pour augmenter la résilience en cas de crise se heurte à des barrières juridiques. Le secteur doit ainsi composer avec des reliquats juridiques de la loi de 1983, tels que les principes d'exclusivité ou d'activités de sécurité mutuellement exclusive. Ces contraintes juridiques limitent de ce fait la fongibilité des agents de sécurité. C'est-à-dire la possibilité de

permuter des agents de sécurité d'une spécialité métier à une autre. Car si vous spécialisez à outrance vos personnels vous n'arrivez pas à déplacer les personnels d'une activité à l'autre. Il est inquiétant de voir à ce titre qu'en prévision des Jeux olympiques de 2024, le secteur va plutôt vers une hyper spécialisation au lieu d'aller vers une plus grande polyvalence et une plus grande fongibilité.

Paradoxalement, alors que la transparence sur la rentabilité d'une société est aussi importante voire plus que son volume d'activités, aucune obligation déclarative n'est faite aux sociétés de sécurité privée C'est pourtant le cas depuis longtemps pour les sociétés financières.

La nécessité de jongler avec ces contraintes juridiques et économiques souligne l'importance d'une formation de haut niveau pour les dirigeants et acteurs de la sécurité privée. Cela me permet ici de souligner, si cela était nécessaire, l'importance du MBA de l'EON et de regretter que si peu de représentants de sociétés de sécurité privée y participent.

Enfin, la cybercriminalité et la fraude à l'identité lors des recrutements sont deux sujets aussi brûlants pour le secteur. Sur ce dernier point, il est regrettable que les services de l'État n'arrivent pas à mettre en place une carte professionnelle sécurisée unique.



15 - Taleb, Nassim Nicholas, op.cit., page 23.