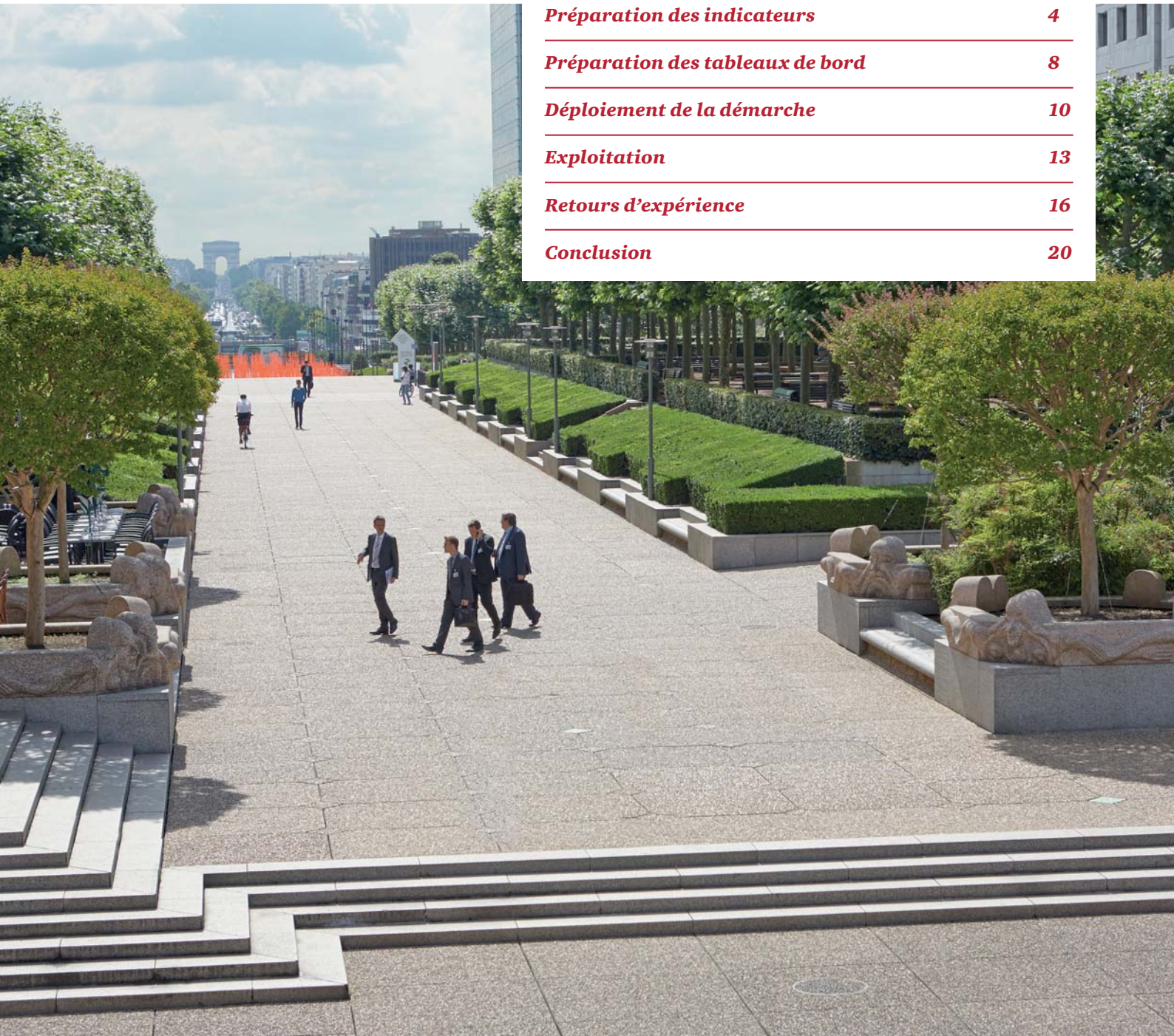

Les indicateurs et tableaux de bord en matière de sûreté

Transformer la fonction sûreté
avec l'exploitation des données



Sommaire

<i>Gestion de projet</i>	3
<i>Préparation des indicateurs</i>	4
<i>Préparation des tableaux de bord</i>	8
<i>Déploiement de la démarche</i>	10
<i>Exploitation</i>	13
<i>Retours d'expérience</i>	16
<i>Conclusion</i>	20





Dans un contexte où les menaces internes et externes à l'entreprise sont de plus en plus présentes, la fonction sûreté doit s'adapter et doit optimiser son dispositif pour être toujours plus agile. Pour accompagner la professionnalisation de la fonction, l'exploitation de la donnée à l'aide d'outils tels que les tableaux de bord et la création d'indicateurs est indispensable.

Les indicateurs et les tableaux de bord permettent de suivre l'évolution des activités de la fonction Sûreté et des événements relatifs à son champ d'action et ainsi de mieux identifier les enjeux auxquels elle est confrontée pour adapter efficacement son dispositif. Ces derniers constituent également un formidable outil de communication et permettent à la Direction Sûreté d'asseoir sa légitimité au sein de l'entreprise. Ils sont enfin un intéressant levier de négociation avec les assureurs, notamment en vue de baisser les primes.

Ce guide n'a pas vocation à fournir une méthode universelle, le choix des indicateurs et des tableaux de bord étant intimement lié à l'entreprise, à son secteur et à son environnement. Il présente toutefois une conduite de projet pouvant aider les acteurs de la sûreté à initier une démarche pertinente et performante pour leur organisation. Il vous permet également d'obtenir un éclairage sur les approches adoptées par des entreprises de différents secteurs à travers leurs retours d'expérience.



Introduction

Les indicateurs dans le domaine de la sûreté, comme dans d'autres domaines (RH, finance...), représentent un outil de pilotage indispensable. Ils contribuent à la fois à identifier et à suivre l'évolution des principaux enjeux en matière de sûreté. Leur mise en place, sous la forme de tableaux de bord, a également pour avantage d'inscrire le dispositif dans une démarche d'amélioration continue.

Le déploiement d'indicateurs et de tableaux de bord est donc un enjeu majeur pour la fonction sûreté de l'entreprise car cela va l'aider à valoriser et à quantifier ses actions mais aussi à démontrer et promouvoir son impact.

La mise en place d'indicateurs est un excellent moyen d'accroître la légitimité et l'influence d'une Direction Sûreté au sein d'une organisation.

L'utilisation d'indicateurs de sûreté présente de nombreux avantages :

- Mesurer l'action de la fonction sûreté : fixation d'objectifs quantifiables et mesure de l'efficacité des actions entreprises ;
- Contribuer au bon pilotage et à l'amélioration du dispositif : identification des axes de progrès et objectivation des actions à entreprendre ;
- Apporter un benchmarking : comparaison au sein de l'entreprise mais également entre entreprises ;
- Développer la communication : démonstration du rôle de la sûreté, de ses capacités et de sa contribution à la compétitivité de l'entreprise ;
- Établir des prévisions : déduction des tendances sur l'évolution des menaces.

Gestion de projet

La mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord est un projet nécessitant une certaine rigueur. Le respect de règles simples en matière d'organisation permet de structurer l'avancement des travaux et de garantir la performance de la démarche. Pour assurer le bon déroulement des travaux, il est avant tout nécessaire de nommer un chef de projet et de structurer une équipe réunissant les compétences techniques et spécifiques en matière de sûreté.

La particularité des activités de sûreté ne permet pas d'établir une structure d'équipe projet type.

Toutefois, il convient a minima d'associer aux travaux :

- Des représentants des équipes opérationnelles disposant de l'accès à l'information,
- Le personnel destinataire des reportings par tableau de bord (COMEX, DG...),
- Les propriétaires de bases de données susceptibles d'alimenter les tableaux de bord sûreté (RH, DSI...),
- Un collaborateur expérimenté dans l'exploitation de bases de données ainsi que dans leur visualisation.

Préparation des indicateurs

La phase de cadrage et de conception des indicateurs est fondamentale pour la suite des travaux et doit être correctement menée afin de garantir une démarche pérenne et une adhésion suffisante au sein de l'organisation.

État des lieux

La phase d'état des lieux est nécessaire pour :

- identifier les démarches déjà existantes en matière de suivi d'activités et de reporting ;
- avoir une idée précise de la qualité et de l'accessibilité des informations en matière de sûreté susceptibles de représenter un intérêt pour la suite des travaux ;
- évaluer le niveau de maturité de l'entreprise sur le périmètre sûreté afin d'appréhender ses points forts et points faibles.

En fonction de la maturité de l'organisation de l'entreprise en matière de sûreté et de la répartition géographique de ses activités, des modes de fonctionnement très différents entre le siège et les filiales peuvent être observés.

Le fonctionnement et la culture de l'entreprise sont déterminants. Certaines entreprises favorisent la culture orale et peuvent être réticentes au déploiement d'indicateurs.



Quelques points clés :

- Considérer l'état d'esprit des collaborateurs vis-à-vis des pratiques en matière de sûreté.
- Partir de l'existant pour éviter une opposition avec les autres directions sollicitées et entraîner ainsi des coûts supplémentaires.
- Cartographier le circuit de l'information (réseau de correspondance, SI) et comprendre les systèmes de reporting de l'organisation (si existant).



Identification des objectifs guidant la démarche

L'ensemble de la démarche doit être porté par des objectifs clairs d'un point de vue opérationnel comme stratégique (voir encadré).

Il est nécessaire d'identifier formellement les besoins et attentes du management, s'assurer de bien connaître ses priorités et les éléments auxquels il sera sensible.

Les objectifs doivent être liés à la politique et à la stratégie de sûreté définies en amont.

Les objectifs déterminés orienteront le choix des données à exploiter. Tout au long de la démarche, les besoins et attentes de l'organisation et du management devront rester une priorité.

Définition d'indicateurs de sûreté adéquats

Les nombreuses informations disponibles dans les diverses bases de données de l'entreprise peuvent être utilisées dans la définition des indicateurs. La nature de ces indicateurs est variable, il peut notamment s'agir de retours d'expérience (investigations résolues, revues d'incidents...) ou de la feuille de route (performance du dispositif sur des objectifs quantifiables).

De nombreuses données externes peuvent également être exploitées et croisées (voir encadré).

À partir des éléments définis, des indicateurs pertinents seront sélectionnés. Les indicateurs s'expriment le plus souvent sous forme de valeurs brutes, de taux, de ratios...

Les indicateurs définis comprendront un certain nombre de données complémentaires. Exemples : nombre d'enlèvements, lieu, nom de la personne, service, etc.

Exemples d'objectifs opérationnels

- Identifier l'évolution du nombre de dépôts de plainte
- Mesurer la conformité aux exigences réglementaires et normatives
- Évaluer le taux de profils de voyageurs complets (dans le cas du tracking)
- Mesurer les échecs et les réussites des investissements dans le dispositif de sûreté

Exemples d'objectifs stratégiques

- Influencer positivement sur la culture de l'organisation
- Limiter l'exposition à certains risques
- Démontrer la création de valeur opérée par la fonction sûreté
- Fournir une garantie d'efficacité budgétaire et de retour sur investissement

Exemples de sources publiques de données

- Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP)
- Institut national de veille sanitaire (InVS)
- Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)
- Eurostat
- Global Terrorism Database
- Global Peace Index – Vision of Humanity
- Global Conflict Tracker – Council on Foreign Relations
- Crime and Criminal Justice Statistics – United Nations Office on Drugs and Crime
- Workplace Injury, Illness and Fatality Statistics – United States Department of Labor

Des indicateurs performants permettent de :

- Faciliter l'évaluation objective du programme ;
- Donner de la visibilité sur la mise en place de standards ;
- Fixer des attentes pour les propriétaires de risques ;
- Fixer des objectifs permettant une meilleure gestion des incidents ;
- Faciliter la mesure de résultats quantitatifs et qualitatifs fournissant une orientation pour la mise en œuvre des programmes ;
- Favoriser la communication au sein des équipes basée sur des éléments factuels alignés sur les objectifs et la stratégie ;
- Mesurer les conséquences d'une réponse insuffisante aux incidents et les bénéfices de performances supérieures aux standards ;
- Chiffrer l'impact financier en ce qui concerne l'indisponibilité suite à un incident ;
- Faciliter la négociation avec vos assureurs.

Des indicateurs efficaces orientent les décisions, confirment les actions entreprises et offrent de la visibilité sur les étapes à venir.



Proposition d'indicateurs à partir des données mises à disposition par l'ONDPR

Pour RATP/SNCF

- Atteintes physiques :
 - nombre de violences physiques sans vol (ou violences non crapuleuses) sur une période donnée
 - % de vols avec violence rapporté aux nombre de voyageurs sur une période donnée
 - nombre de tentatives de vols et/ou attouchements sur une période donnée
- Atteintes verbales :
 - nombre d'injures ou outrages sur une période donnée
 - nombre de menaces et intimidations sur une période données
 - nombre de crachats sur personnel sur une période donnée

Pour le groupe La Poste

- nombre de vols à main armée rapporté au nombre d'agences
- nombre de cambriolages et tentatives de cambriolages rapporté au nombre d'agences
- nombre de vols avec violences sur une période donnée
- nombre d'incivilités comportant une agression physique rapporté à la fréquentation des agences
- nombre d'agressions verbales sur une période donnée rapportée au nombre de salariés
- vandalisme, sur les véhicules (deux roues ou quatre roues), les automates, les bâtiments, les boîtes aux lettres sur une période donnée

Préparation des tableaux de bord

Les indicateurs déterminés seront regroupés au sein d'un ou plusieurs tableaux de bord offrant une vision globale et un outil d'aide au pilotage.

Structuration des tableaux de bord

Objectifs des tableaux de bord

Les tableaux de bord peuvent avoir plusieurs finalités :

- Faciliter le pilotage d'une activité. Les indicateurs présentés seront de nature stratégique ;
- Améliorer le reporting. Les indicateurs présentés seront de nature opérationnelle.

La spécificité de certains événements de sûreté implique une évolution très lente ou un changement d'état très rare (exemples : nombre d'enlèvements, Advanced Persistent Threat...).

La définition de la finalité du tableau de bord aide à mettre en place des filtres adaptés et ainsi à visionner facilement l'information voulue.

Définition des thématiques

Il est recommandé d'organiser les tableaux de bord par thématique lorsqu'ils ont pour objet le pilotage d'une activité.

Ces tableaux de bord par thématique pourront alors être complétés d'un tableau de bord plus général offrant une vision synthétique de l'activité.

Les tableaux de bord généraux seront par ailleurs plus adaptés pour le reporting.

Exemples de thématiques

- Sûreté globale des collaborateurs
- Sûreté des collaborateurs à l'international
- Sûreté des infrastructures
- Sécurité des systèmes d'information
- Sécurité de l'information

Organisation des tableaux de bord

Définition du contenu

Il convient d'identifier les indicateurs qui seront pris en compte pour renseigner le tableau de bord. Les indicateurs pourront être présentés individuellement ou croisés entre eux pour dégager des tendances.

Conception de chaque tableau de bord

Il est nécessaire de concevoir le design du tableau de bord. Celui-ci devra, entre autres, être optimisé en fonction de la finalité recherchée.



Les tableaux de bord peuvent être appréhendés comme un instrument de communication positive pour la direction de la sûreté.

À ce titre, ces tableaux peuvent être utilisés pour :

- démontrer que la sûreté est un investissement sur le long terme ;
- diffuser une culture de la sûreté à travers l'organisation ;
- établir des éléments représentant un retour sur investissement pertinent (baisse du nombre de vols d'informations stratégiques, baisse des arrêts de travail liés aux agressions sur le lieu de travail, amélioration de la productivité des collaborateurs dans les zones à risques...).

Déploiement de la démarche

Le déploiement de la démarche globale repose sur la production des tableaux de bord et sur leur diffusion.

Production des tableaux de bord

Prérequis

Les bases de données dont sont issues les indicateurs doivent être affinées, structurées et harmonisées.

Choix des outils

L'utilisateur peut s'appuyer sur deux possibilités :

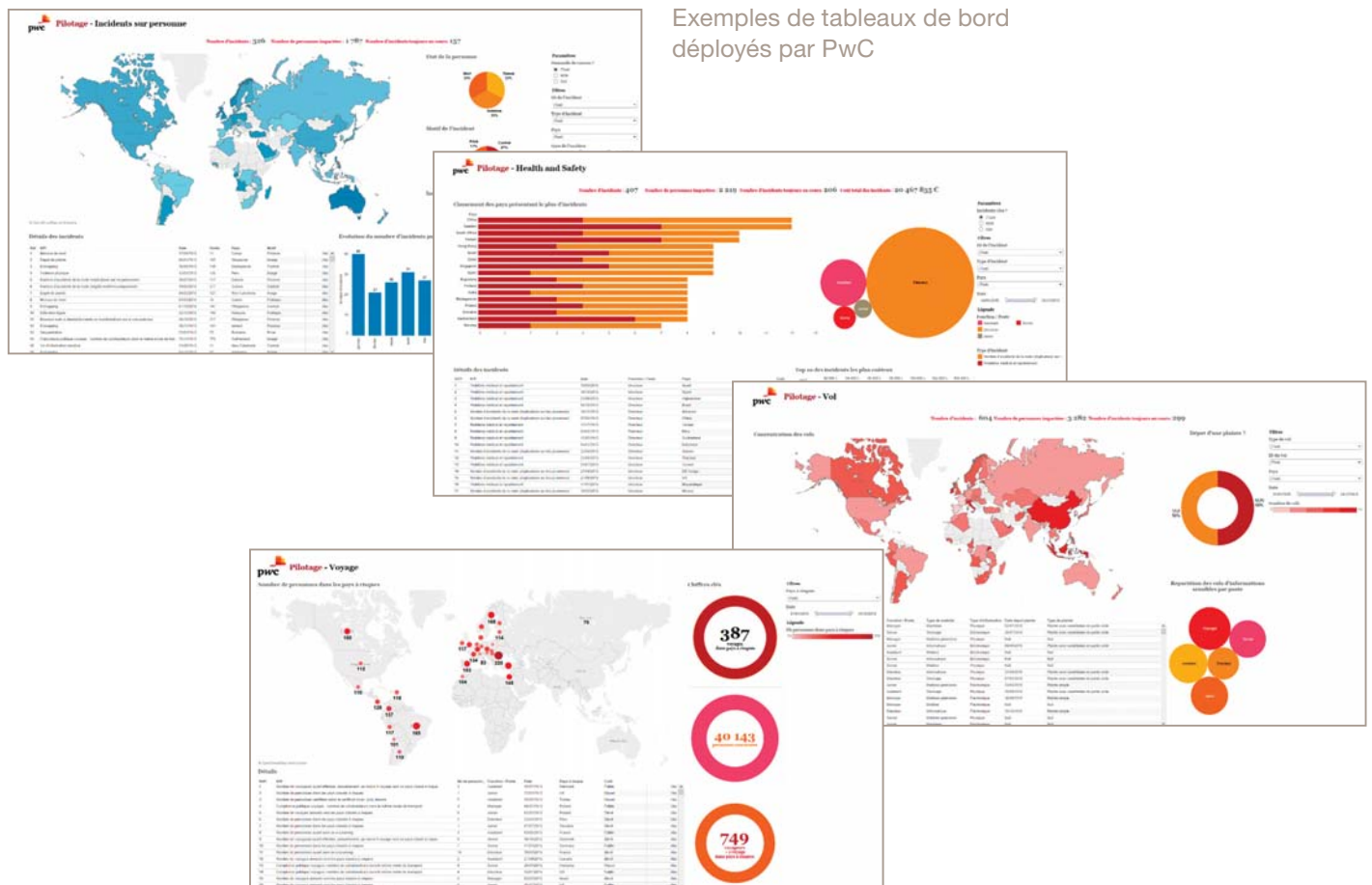
- l'une assez basique via l'utilisation d'un tableur ;
- la seconde plus intuitive et automatisée avec l'utilisation de solutions logicielles.

Processus de création

La phase de création des tableaux de bord nécessite de définir les données et les indicateurs qui seront à retenir, mais également le format graphique dans lequel ils seront restitués.

Au-delà de la création, les tableaux de bord sont amenés à se transformer en fonction de l'évolution des besoins des utilisateurs.

Le Directeur Sûreté et son équipe ne disposent pas toujours des compétences techniques permettant de générer les tableaux de bord. Dans ces conditions, ils peuvent obtenir le soutien d'autres directions de l'entreprise ou recourir à des prestataires externes.



Diffusion des tableaux de bord

La diffusion pourra être réalisée manuellement ou via les fonctionnalités offertes par la solution choisie (accès via application mobile, application web, envoi d'e-mails...).

Afin de garantir une adhésion de la part du réseau de correspondants, il est recommandé de mettre à disposition des collaborateurs concernés, tout ou partie des tableaux de bord réalisés via un espace dédié.



Aperçu du visual des utilisateurs

Processus de diffusion des tableaux de bord

Utilisation simple

L'utilisateur unique génère les tableaux souhaités

Diffusion manuelle (exemple : par mail, dossier partagé...)

Utilisation avancée

Publication sur une plateforme dédiée

Les collaborateurs se connectent et collectent eux-mêmes l'information

En fonction de leurs droits, les collaborateurs peuvent également accéder à la base de données mise en ligne et y apporter des modifications. Ces modifications sont prises en compte pour la génération des tableaux de bord suivants.

Exploitation

L'exploitation repose sur deux processus : 1/ l'organisation de la remontée d'informations et 2/ l'animation du dispositif. Il est également nécessaire de prévoir l'évolution de la démarche. Les tableaux de bord sont en effet amenés à être affinés et adaptés au cours du temps et de l'évolution de l'activité de la Direction Sûreté.

Organisation de la remontée d'informations

Structuration du réseau de correspondants

Le réseau de correspondants peut être composé de collaborateurs et d'acteurs externes. Il devra être correctement structuré et suffisamment bien maillé pour couvrir le périmètre de l'organisation.

Définition des processus de remontée d'informations

Ce processus définit le rôle, les responsabilités et le mode d'action de chacun des acteurs concernés par la remontée d'informations. Il convient d'associer un panel d'acteurs du processus dès sa phase de conception afin de définir un circuit et un mode d'action adaptés aux réalités opérationnelles.

Choix des outils

De nombreuses solutions permettent de faciliter la remontée d'informations. Ces solutions peuvent s'avérer coûteuses. C'est pourquoi, il est utile d'étudier les exigences en matière de remontée d'informations et de mettre en perspective la taille de l'organisation afin d'identifier les solutions les plus adaptées. Par ailleurs, il est possible d'utiliser des outils déjà existants au sein de l'entreprise.

Mise en place de contrôles

Les indicateurs sont déterminants dans une stratégie de communication sur les enjeux de sûreté. La précision et la fiabilité des données ainsi que les conclusions qui en sont tirées, ont une influence sur la confiance accordée au programme de sûreté. La mise en place de contrôles est par conséquent capitale pour s'assurer de l'intégrité, de la disponibilité et de la confidentialité des données.

Intégrité

Disponibilité

Confidentialité



Bénéfices de la démarche

- Organiser la remontée d'informations est un moyen pour structurer son réseau de correspondants et établir une centralisation de l'information.
- Beaucoup d'interlocuteurs sont concernés par les indicateurs de sûreté. C'est une bonne manière d'impliquer l'entreprise sur les enjeux de sûreté.



Animation du dispositif

Le dispositif nécessite une animation constante. Il est notamment recommandé de communiquer régulièrement sur les tableaux de bord résultant des informations remontées par les correspondants afin de démontrer l'utilité de la collaboration engagée. Il est également possible d'organiser très ponctuellement des ateliers de travail visant à faire progresser les méthodes de collaboration.

Faire vivre le dispositif

Le réseau de correspondants constitue l'une des ressources les plus précieuses pour le directeur de la sûreté.

L'animation aura donc pour objet l'entretien de relations privilégiées mais aussi la mise à contribution des référents pour assurer l'amélioration du processus de remontée de l'information.

Il convient de l'adapter afin de garantir un alignement convenable aux réalités opérationnelles.

Communication et formation des collaborateurs

Une communication adaptée doit être mise en œuvre auprès des collaborateurs dans la perspective de les rassurer sur les finalités de la démarche de remontée d'informations.

Les membres du réseau de correspondants doivent également faire l'objet d'une formation spécifique afin d'acquies toutes les clés leur permettant de faire le relais entre le local et le central.

En aucun cas, la remontée d'informations liée au processus de création de tableaux de bord ne doit être perçue comme intrusive. C'est pourquoi, il est recommandé de mettre en évidence les bénéfices tirés d'une telle démarche.

La communication doit être axée sur les bénéfices de la démarche, elle doit valoriser les actions entreprises.

Évolution de la démarche

Comme toute démarche, l'exploitation d'indicateurs et de tableaux de bord nécessite une revue à échéance régulière pour assurer une cohérence dans le temps. Il convient donc de mettre en place une démarche d'amélioration continue.

Réalignement des indicateurs aux réalités opérationnelles et stratégiques

La stratégie de sûreté et les objectifs associés évoluent au gré de la vie de l'entreprise. Les indicateurs qui en sont le reflet sont donc susceptibles de nécessiter des changements.

Il faut continuellement prendre en compte les modifications des objectifs de sûreté ou de l'organisation.

Il est important de s'ajuster au niveau de maturité de sûreté de l'organisation.

Réorganisation des tableaux de bord

De la même manière que les indicateurs, les tableaux de bord nécessitent une revue régulière afin de s'assurer que leur conception répond toujours aux attentes. Il faudra pour cela impliquer les destinataires et recueillir régulièrement leurs commentaires.



Bénéfices de la démarche

- Intégrer de nouveaux indicateurs ou de nouvelles vues dans ses tableaux de bord permet d'adapter sa politique de sûreté.
- Les tableaux de bord permettent à la fonction sûreté d'être perçue comme une entité en phase avec le défi du digital.

Retours d'expérience

Découvrez des exemples de démarches dans le déploiement d'indicateurs et tableaux de bord en matière de sûreté.

Les indicateurs et tableaux de bord en matière de sûreté : le cas GSK



Entretien avec Julia Spain, Directrice Sûreté du groupe GSK

La démarche entreprise par la Direction Sûreté de GSK est assez particulière dans le sens où elle découle d'abord des attentes des fonctions opérationnelles. Ce projet d'indicateurs et tableaux de bord s'inscrit davantage dans une démarche de prestations de services internes avec l'apport de solutions à même de répondre aux besoins du business.

Pouvez-vous nous présenter le contexte du projet ?

L'objectif du projet était de s'assurer que nous offrions le meilleur support à nos différentes parties prenantes :

- Les fonctions opérationnelles et commerciales du business, en s'assurant que nous produisons ce dont elles avaient besoin ;
- La Direction Sûreté, en s'assurant que nous étions capables de suivre nos progrès, la qualité de nos prestations et de démontrer notre valeur ajoutée ;
- Les fonctions opérationnelles, commerciales et supports en démontrant par des mesures quantitatives la performance vis-à-vis des priorités identifiées, et en mesurant le retour sur investissement.

Les objectifs poursuivis sont ainsi de créer de la valeur : améliorer la collecte de données afin de déterminer l'appétence au risque et accompagner une prise de décision éclairée et efficiente.

Quelle gestion de projet pour cette démarche ?

Cela commence par la mise en place d'une équipe de pilotage avec un mécanisme de feedbacks constants de la part de nos parties prenantes : définition des critères, validation du design et implémentation.

L'étape la plus complexe est probablement la collecte de données pour laquelle nous avons dû travailler en collaboration avec la DSI et d'autres services. Nous avons également reçu un bon soutien de nos pairs, notamment au sein du département Compliance, dans l'implémentation.

Cette démarche est largement reconnue comme une 'best practice' mais elle n'a pas encore atteint un haut niveau de maturité dans les entreprises.

Comment sont constitués vos indicateurs et tableaux de bord ?

Il s'agit d'une approche orientée risques. Nous nous assurons que tous nos indicateurs sont alignés avec la vision du risk management de nos interlocuteurs.

Cette approche vise à accompagner nos parties prenantes dans la définition de leur appétence pour le risque. Les tableaux de bord sont ainsi organisés selon différentes thématiques, qui correspondent aux besoins et priorités de nos « clients internes ».

Les propriétaires de risques sont ainsi les plus à même de définir les données pertinentes ainsi que le format et la fréquence de reporting.

Quel retour faites-vous sur cette démarche ?

La plus grande difficulté rencontrée a été le changement culturel : s'approprier une nouvelle façon de penser et de travailler plus commerciale, au service de l'organisation.

La finalité essentielle de cette démarche est la prise de décision, permise par une gestion des risques appropriée et basée davantage sur des faits que sur une conjoncture.

Les tableaux de bord sont enfin cruciaux pour la communication. Ils ne remplacent pas les interactions humaines, mais sont décisifs pour mesurer les impacts, prioriser l'allocation des ressources et permettre la prise de décision.

“ **Les tableaux de bords [...] ne remplacent pas les interactions humaines, mais sont décisifs pour mesurer les impacts, prioriser l'allocation des ressources et permettre la prise de décision.** ”

Julia Spain, Directrice Sûreté du groupe GSK

Les indicateurs et tableaux de bord en matière de sûreté : le cas Sodexo



Entretien avec Maxime Blacha, Group Security Director, Sodexo

Pourquoi avoir mis en place un programme d'indicateurs et de tableaux de bord ?

Les données sont primordiales, elles accompagnent l'évaluation des tendances, la prise de décision et la mise en place de nouvelles mesures. Dans une structure comme la nôtre, présente dans 81 pays avec 425 000 employés, nous avons fondamentalement besoin de ces outils pour apprécier correctement la sécurité.

Quelles ont été les grandes étapes de ce projet ?

Il convient au préalable de définir la vision et la stratégie de sécurité de l'entreprise. Nous nous sommes d'abord interrogés sur les éléments mesurables en lien avec cette stratégie. Ensuite, nous avons déterminé les bases de données relatives à ces éléments et comment les exploiter. Il a fallu également réfléchir à la création de processus spécifiques pour les données n'étant pas encore exploitées.

Quelles sont les particularités de ce projet ?

Les tableaux de bord sont déjà beaucoup utilisés au sein de Sodexo, mais ils sont orientés « services ». Notre projet est novateur dans le sens où l'on agrège une grande variété de données au sein d'un même outil. A terme, l'idée serait d'exploiter plus d'une cinquantaine de bases de données.

Par ailleurs, nous essayons de limiter au maximum les processus manuels. L'objectif est que 98 % de l'ensemble de la donnée soit remonté de manière automatisée. Pour cela nous paramétrons nos différents outils – la cellule de crise virtuelle par exemple - afin que les actions manuelles découlent sur des remontées d'informations automatiques.

Comment sont constitués vos indicateurs et tableaux de bord ?

Nous disposons d'un tableau de bord global de sécurité organisé autour de 4 thématiques :

- Les incidents de sécurité ;
- Les déplacements de nos collaborateurs à l'international ;
- La gestion de crise ;
- Le déploiement et la maturité des standards de sécurité.

Nous ne sommes pas encore définitivement fixés sur la solution à utiliser. L'outil n'est pas une finalité en soi. Ce qui compte, c'est véritablement l'exploitation des données au service des objectifs définis.

Quelle est la plus-value d'avoir de tels outils à disposition ?

Notre tableau de bord n'est pas seulement un outil de reporting mais également un outil de pilotage. Les security officers locaux l'utilisent pour manager la sécurité opérationnelle. Il est également exploité par l'échelon intermédiaire régional. Enfin, en central, nous disposons ainsi d'une vision globale avec un reporting consolidé.

Il s'agit par ailleurs d'un formidable outil de communication, permettant au management d'évaluer le niveau de sécurité et offrant une vision des actions mises en place.

“ L'outil n'est pas une finalité en soi. Ce qui compte, c'est véritablement l'exploitation des données au service des objectifs définis. ”

Maxime Blacha, Group Security Director, Sodexo

Les indicateurs et tableaux de bord en matière de sûreté : le cas Danone



Entretien avec Bernard Galéa, Chief Security Officer, Danone

Quels ont été les objectifs liés à la mise en place de tableaux de bord ?

Les objectifs de cette démarche sont doubles. D'une part il est nécessaire de disposer d'une vision globale sur les actions de la fonction sûreté auprès des parties prenantes afin d'allouer au mieux les ressources humaines et financières et il s'agit donc d'un outil de pilotage stratégique de la sûreté.

D'autre part, il est impératif de porter à la connaissance des business et des membres exécutifs du Groupe les réels coûts de la sûreté, en mesurer le ROI et prévoir les CAPEX.

Les objectifs poursuivis sont ainsi de démontrer que les coûts de la sûreté sont relativement faibles au regard du périmètre traité et de faire évoluer progressivement les mentalités vis-à-vis de la fonction par une communication efficace et pertinente.

Quels acteurs avez-vous impliqué dans cette démarche ?

Cette démarche implique nécessairement une approche transversale allant du business aux fonctions support. Comme indiqué, il s'agit à la fois d'un outil de pilotage stratégique et de communication.

L'implémentation opérationnelle a été effectuée à l'aide d'un collaborateur interne expérimenté en contrôle de gestion, les collaborateurs de la direction financière avec l'aide d'un prestataire externe nous assistant dans la modélisation des indicateurs.

Quels sont les principaux indicateurs ?

Nous avons mis en place des ratios financiers fondés en partie sur la classification de SAP concernant cette fonction, à savoir : masse salariale interne, masse salariale externe (prestataires de sûreté), contrôles d'accès, anti-intrusion et vidéosurveillance. Cet ensemble est rapporté à la « Top Line ».

Comment vos tableaux de bord sont-ils organisés et à partir de quelles données sont-ils alimentés ?

Le tableau de bord de la direction est articulé autour de deux piliers : la sûreté, sur la base des indicateurs décrits précédemment, et la Competitive Intelligence qui est un suivi quantitatif et qualitatif des demandes d'informations reçus et des réponses fournies.

Quelle valeur ajoutée percevez-vous suite à l'implémentation de cette démarche ?

Nous avons pu démontrer que les coûts liés à la fonction sûreté par rapport à ceux engendrés par les autres activités restent faibles. Cette démarche permet également l'identification de coûts cachés et/ou alloués par erreur à la fonction sûreté.

La mise en place de cette démarche nous permet enfin de nous fixer des objectifs de rationalisation des coûts pour les années à venir, dans un objectif d'amélioration continue.

“**Pour tous les indicateurs retenus, nous avons souhaité qu'ils soient simples et compréhensibles par l'ensemble des collaborateurs.**”

Bernard Galéa, Chief Security Officer, Danone

Conclusion

Il n'existe pas de modèle universel. Un programme d'indicateurs et de tableaux de bord doit en premier lieu être adapté à l'organisation en tenant compte de sa culture, de son environnement et de ses spécificités.

Les facteurs clés de succès reposent sur l'enracinement des processus de remontées d'informations. La mise en place de contrôles garantissant l'intégrité des données, la qualité de l'analyse, ainsi qu'une assurance sur la protection des données constitueront également des gages de réussite.

Les indicateurs et tableaux de bord contribuent directement à la professionnalisation de la fonction sûreté. Ils accompagnent une Direction dans l'examen des options et mesures à prendre pour un pilotage efficace. Ils facilitent le suivi de la performance et sont garants d'une protection intégrée s'inscrivant dans un modèle d'efficacité. Dans un contexte de transformation digitale et face à la complexification des menaces, ils deviennent un outil indispensable.

Les tableaux de bord mettent en évidence l'efficacité avec laquelle l'entreprise maîtrise son exposition aux menaces.

Remerciements

Nous tenons à remercier **Maxime Blacha** (Sodexo), **Bernard Galéa** (Danone) et **Julia Spain** (GSK) pour leurs témoignages et souhaitons tout particulièrement remercier Sodexo et ses équipes sûreté pour leurs partages d'expérience qui ont grandement contribué à l'élaboration de cette publication.



Pour aller plus loin...

Sécurité du personnel, des systèmes d'information, des infrastructures, des informations... notre approche couvre l'ensemble du spectre de la sécurité de votre organisation partout dans le monde.

Nos experts vous accompagnent sur l'ensemble des composantes de la sécurité pour vous aider à vous protéger et vous apporter de la sérénité dans vos activités.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.pwc.fr/securite-surete

Contacts



Olivier Hassid

Directeur Conseil Sécurité & Sûreté

Tel: +33 1 5657 75 16

olivier.hassid@fr.pwc.com



Jean-David Benassouli

Associé Data & Analytics

Tel: +33 1 5657 72 49

jean-david.benassouli@fr.pwc.com