



## **REFERENTIEL DES METIERS DE LA SECURITE-SURETE EN ENTREPRISE**

### **SOMMAIRE :**

1. ENJEUX D'ENTREPRISE ET POSITIONNEMENT DE LA FONCTION SECURITE-SURETE
2. PRINCIPAUX MODELES D'ORGANISATIONS SECURITE-SURETE CORPORATE ET LEURS IMPACTS SUR LES BESOINS METIERS SECURITE-SURETE
3. CARTOGRAPHIE DES METIERS SELON LES ORGANISATIONS
4. COMPETENCES ET INTERACTIONS AU SEIN DE LA FILIERE
5. FICHES METIERS

## **PREAMBULE**

Ce document constitue le **référentiel des métiers du périmètre « corporate » de la Sécurité et de la Sûreté en entreprise**. Il a été élaboré au cours de travaux d'étude menés sur ces métiers par le Club des Directeurs Sécurité des Entreprises pendant l'année 2018.

L'objectif de cette démarche est :

- **d'abord de dresser un panorama de la situation actuelle des directions et des besoins Sécurité-Sûreté au niveau corporate**
- d'analyser les évolutions de besoins pour construire le présent référentiel métiers, contenant les premières fiches métiers.

Le CDSE a également souhaité enrichir les travaux avec une **vision prospective de l'environnement de la filière**, en analysant les facteurs faisant varier les besoins de compétences et métiers selon les organisations.

Méthodologie : l'étude s'est appuyée sur une enquête statistique CDSE (187 réponses) permettant d'analyser les caractéristiques des professionnels de la fonction (pyramide des âges, profils) les organisations et les enjeux actuels de la fonction, articulée autour de 30 entretiens individuels qui ont permis de travailler de manière détaillée les aspects RH, managériaux et prospectifs de l'analyse. **L'ensemble des résultats sont donc issus d'une base déclarative. Ils ont été, avec ce référentiel et les fiches métiers associées, validés au travers de réunions techniques et de pilotage avec les membres du CDSE**, permettant notamment de faire travailler les acteurs de terrain sur une **vision convergente des besoins**.

En termes de périmètre, cette étude métiers est circonscrite aux **métiers corporate de la Sécurité-Sûreté en entreprise**. Elle a été réalisée **avec les entreprises membres du CDSE** dotées d'une direction Sécurité-Sûreté corporate (SSC) en France, quelle que soit la couverture géographique de leurs activités de Sécurité-Sûreté. Pour la dimension dynamique de l'analyse, un horizon de prospective de 3 à 5 ans (2018-2022) a été retenu.

Limite et perspectives de l'étude : une **liste de métiers** a été retenue par le CDSE, en vue de finaliser ces travaux au travers de **12 fiches métiers**, validées par les réunions techniques précitées dans la méthodologie. La variété des organisations et des tailles d'équipe étant forte pour les directions SSC, **tous ces métiers ne se retrouvent pas dans toutes les organisations**. Certains peuvent être **mobilisés à des niveaux hiérarchiques différents, sous des formes et appellations différentes**. **Ce référentiel ne prétend donc pas à l'exhaustivité, il s'agit d'une étape fondatrice pour les futurs travaux de la filière**. Néanmoins, quelle que soit la forme organisationnelle retenue (cf. chapitres 2 et suivants), **les besoins de la filière convergent vers un socle structuré d'enjeux** (chapitre 2), **d'interactions et de compétences transverses** (chapitre 4).

Ce référentiel constitue donc **un répertoire des métiers et des compétences de la filière**, permettant de comprendre **l'environnement systémique des métiers de la filière, les variants et invariants des contenus métiers et leurs impacts sur les besoins**. Certains tableaux du présent document sont issus du rapport de l'étude.

Approche élargie de la filière : l'analyse de l'environnement organisationnel a conduit à envisager les besoins de compétences Sécurité-Sûreté au travers de la Direction Sécurité-Sûreté corporate **mais aussi de la fonction Sécurité-Sûreté « étendue »**. En effet, l'ensemble des travaux **traite de la fonction Sécurité-Sûreté de l'entreprise, incluant donc toutes les interactions de la Direction SSC avec les parties prenantes internes** (autres directions, réseaux de managers Sécurité-Sûreté d'entité) **et externes** (clients, assureurs, institutionnels, états etc.) nécessaires à la réalisation de ses missions, par essence transverses.

Enfin, le dernier paragraphe de ce document est constitué des 12 fiches métiers.

## 1. ENJEUX D'ENTREPRISE ET POSITIONNEMENT DE LA FONCTION SECURITE-SURETE

La Direction Sécurité et Sûreté corporate (SSC) a pour finalité de renforcer la résilience et la performance de l'entreprise face à la diversité des menaces et des risques avérés ou potentiels qu'elle permet d'anticiper.

La Direction Sécurité et Sûreté corporate (SSC) pilote la **sécurité globale de l'entreprise**, c'est-à-dire les **activités de prévention et de protection des personnes, du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise**, contre les atteintes accidentelles et les actions malveillantes.

Pour cela, **elle anticipe les menaces, les risques, leurs interdépendances croissantes, effectue une veille et une analyse dans le domaine Sécurité-Sûreté. Elle définit, met en œuvre la politique de Sécurité-Sûreté, les mesures de prévention et de protection nécessaires, contrôle leur application et anticipe la gestion des crises.** Cette fonction revêt des enjeux et des formes d'organisations diversifiés, qui relèvent de plusieurs facteurs de variabilité (cf. chapitre 2).

- **La Direction Sécurité et Sûreté anticipe les menaces et analyse les risques**

Ces deux missions fondamentales articulent l'essentiel de ses activités de prévention et de protection. Sa **capacité à contribuer à des analyses de risques** (probabilité d'occurrence, qualification et quantification des impacts etc.) **à partir d'une ou plusieurs menace(s) anticipée(s)** permet d'apporter des éléments pertinents dans les prises de décisions.

Les principales typologies de risques rencontrées lors de l'étude sont :

- Risques humains
- Atteinte à la réputation et à l'image de l'entreprise
- Risques cyber
- Risques liés à l'information
- Risques juridiques, dont pénaux
- Risques économiques
- Risques géopolitiques et terroristes
- Risques naturels
- ...

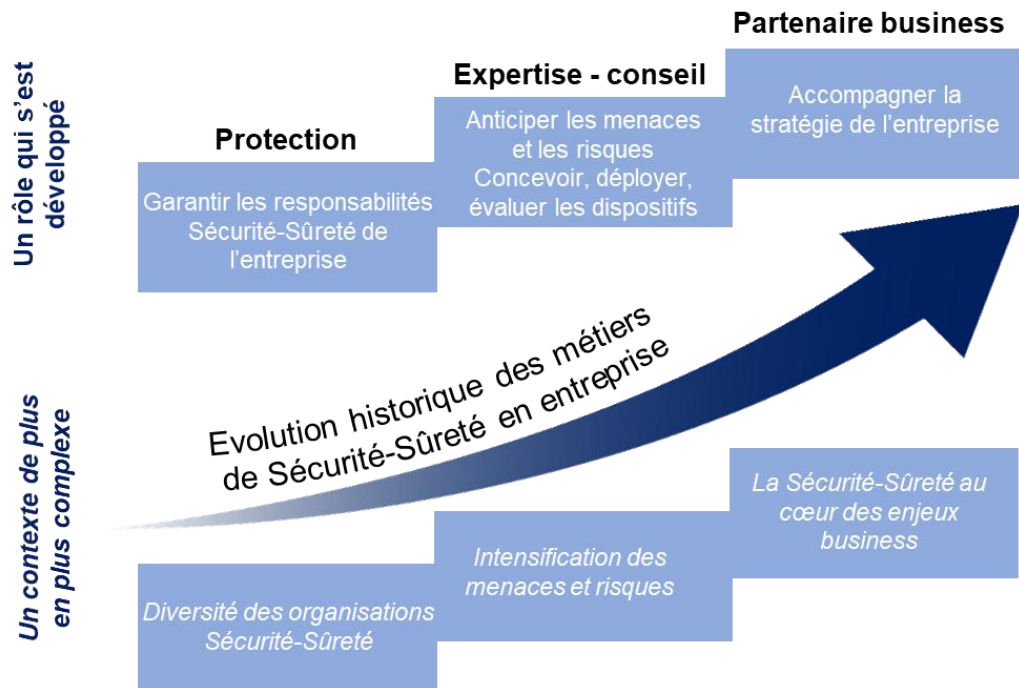
- **La Direction Sécurité-Sûreté se construit souvent par étapes de maturité :**

La cartographie des enjeux ci-dessous est issue des travaux déclaratifs de l'étude métiers. Elle relève que les Directions SSC interviewées **se positionnent progressivement dans l'organisation corporate selon 3 étapes de maturité** (certaines directions interviewées se reconnaissent partiellement dans plusieurs de ces 3 étapes). L'évolution de ce positionnement a un impact direct sur les choix organisationnels et les besoins internes de compétences exprimés par les directions.

Cependant, il convient de **distinguer la maturité de la direction ET de l'écosystème Sécurité-Sûreté de l'entreprise**. En effet, les compétences de pilotage Sécurité-Sûreté peuvent être mobilisées, selon les organisations, dans d'autres directions, au niveau des entités opérationnelles (filiale, pays etc.), voire d'entreprises prestataires.

Les types de responsabilités sont donc divers selon les domaines et les organisations : réalisation par les équipes de la Direction SSC, prescription des moyens de prévention et de protection, délégations de pouvoirs et engagement de la responsabilité de l'entreprise (cf. analyse de type « RACI » au Chapitre 4)

La Direction SSC est en charge de la Sécurité-Sûreté de l'entreprise, tantôt dans des postures de management transverse, hiérarchique, tantôt prescripteur, tantôt donneur d'ordres, tantôt contributeur, tantôt en capacité d'opposer un veto etc... Cette spécificité nécessite, **selon les organisations et leur positionnement, une variété de savoir-être différents pour atteindre un même objectif.**



A travers ce schéma, l'étude montre que les directions SSC se voient confier des enjeux de niveaux élevés :

- **la dimension entrepreneuriale, voire stratégique des métiers : la finalité des métiers de la Direction Sécurité est de contribuer à la performance de l'entreprise en augmentant sa résilience par rapport aux menaces et risques de Sécurité et de Sûreté. A ce titre, son rôle de conseil, sa capacité de prise de recul et d'analyse systémique de la valeur stratégique des éléments à sécuriser est déterminante.** Cette analyse garantit l'efficacité de l'allocation des ressources (humaines, organisationnelles, technologiques, prestataires etc.) et renforce sa dimension de prévention et de prescription.
- **l'intégration au système de management de l'entreprise : l'intégration des processus de Sécurité-Sûreté au système de management de l'entreprise apparaît comme une condition de réussite des métiers de la filière.**
- **un double besoin d'expertise métier et de management :** définir des politiques, standards ou prescrire des mesures de Sécurité-Sûreté fait appel à **des degrés d'expertises élevés et une expérience de terrain confirmée.** En complément de cette dimension opérationnelle, les métiers SSC demeurent des métiers de **décisions à court, moyen et long terme, de management transverse de la Sécurité-Sûreté de l'entreprise**, de management de prestations dans plusieurs domaines, voire de management hiérarchique le cas échéant.
- **le pilotage du périmètre étendu de la Sécurité-Sûreté :** les enjeux identifiés amènent régulièrement la Direction SSC à **dépasser son périmètre de responsabilités dans ses activités.** Les autres directions de l'entreprise interagissent avec la Direction SSC pour intégrer la **Sécurité-Sûreté** dans leurs processus (ex : la Direction des Risques pilote de l'approche par les risques de l'entreprise, la DSI pilote de la sécurité des Systèmes d'Informations). Les **Responsables Sécurité-Sûreté d'entité**, intervenant au niveau opérationnel (filiale, pays etc.), sont également **partie intégrante du modèle organisationnel de Sécurité-Sûreté**, interlocuteurs quotidiens et indispensables de la Direction SSC pour le **déploiement des mesures de prévention et de protection.**

Les acteurs externes, institutionnels (ex : Ministères) ou privées (ex : assureurs), en France et à l'international, sont également des **acteurs incontournables de Sécurité-Sûreté**. A ce titre, la plupart des métiers présentent un périmètre « d'entreprise étendue », en incluant **des parties prenantes externes**.

- **la dimension centrale VS éclatement géographique des activités Sécurité-Sûreté** : les degrés d'exposition et d'éclatement géographique des activités de l'entreprise nécessitent de trouver le **juste équilibre entre les responsabilités Sécurité-Sûreté corporate centralisées et décentralisées au niveau des entités locales**.

La dimension internationale d'une entreprise **augmente également les besoins de compétences et de savoirs** (ex : situation géopolitique, culture des affaires et organisation des ressources de Sécurité-Sûreté d'un pays où l'entreprise opère). Au-delà des compétences linguistiques et multiculturelles, le **degré d'internationalisation impacte donc l'organisation des métiers SSC et l'allocation des ressources de Sécurité-Sûreté de l'entreprise au sens large**.

- **La mesure de la performance de la Sécurité-Sûreté en entreprise** : la mise en place d'un référentiel de management de Sécurité-Sûreté au sein de chaque entreprise est l'un des préalables à la mesure de la performance. Cette dernière est évaluée en mesurant la capacité des entités à respecter les exigences de ce référentiel (diagnostics, auto-évaluation, audits etc.). Les fiches métiers (cf. chapitre 5) détaille les indicateurs d'activités rencontrés au cours de l'étude.

## 2. PRINCIPAUX MODELES D'ORGANISATIONS SECURITE-SURETE CORPORATE ET LEURS IMPACTS SUR LES BESOINS METIERS SECURITE-SURETE

- **Tailles et modèles d'organisations**

La taille des Directions SSC peut varier de un à quelques dizaines de salarié(e)s, renvoyant à des **modèles organisationnels hétérogènes**. Les travaux de l'étude montrent qu'il n'existe **pas de corrélation significative entre la taille des équipes internes de la Direction SSC, la taille d'entreprise ou encore son secteur d'activité**.

Cependant, les ressources humaines de la direction SSC ne se limitent pas aux professionnels salariés en interne. En effet, la part de **budget alloué aux prestations** dans le domaine de la Sécurité-Sûreté constitue un **choix déterminant d'organisation, impactant les besoins « internes » de métiers et compétences**. Ce choix est principalement fonction de la **variété des domaines d'intervention de la direction SSC**, de la **taille critique de direction à atteindre** (en effectifs et/ou budget) et des **investissements nécessaires pour assurer le niveau attendu de prévention et de protection**.

Dans ce domaine, d'autres facteurs comme l'historique de la direction, la criticité des enjeux, la récurrence ou non des activités, voire la culture d'internalisation des ressources humaines de l'entreprise, entrent également en ligne de compte.

Comme évoqué plus haut, le réseau des **Responsables Sécurité-Sûreté d'entité**, intervenant au niveau opérationnel (filiale, zone, pays, site etc.), sont également un **déterminant du modèle d'organisation des directions SSC**. Ce réseau répond notamment à la problématique de **l'éclatement géographique** des enjeux de Sécurité-Sûreté et des moyens de prévention-protection à déployer. Sa dimension (ressources, enjeux traités localement, niveau de délégation notamment) a donc un **impact direct sur la dimension et l'organisation de la Direction SSC**.

**En synthèse, l'allocation des ressources que doivent arbitrer les professionnels de la direction SSC s'analyse de manière élargie** (ressources humaines internes, prestations, outils de veille, dispositifs techniques, technologies, contrats d'assistance, organisations, budget de fonctionnement, contraintes etc.).

Il est ainsi possible de dégager 5 principaux types de modèles organisationnels dépendant de l'ensemble de ces facteurs (tableau ci-dessous). La configuration médiane rencontrée (type C dans le tableau ci-dessous) présente un **choix hybride** entre priorité à **l'investissement sur des ressources internes** (notamment pour la conception de politiques et de process sur les sujets clés), **une part moindre de prestations** et un **réseau stable de Responsables Sécurité-Sûreté d'entités**.

De part et d'autre de cette configuration médiane, **des modèles à fort ou faible degré de prestations viennent compléter les effectifs internes, sur des prestations récurrentes** (ex : assistance et assurance déplacements professionnels à l'international) **ou non-récurrentes** (ex : certaines expertises de pointe en matière de cybersécurité).

**Important** : le tableau suivant dresse les 5 principaux types d'organisation identifiés. Ces travaux étant effectués sur la base déclarative de l'étude métiers, il existe **d'autres modèles hybrides**. D'autre part, la stratégie de ressources des directions SSC peut passer par une **évolution entre ces différents modèles**, renforçant la nécessité de compétences entrepreneuriales (ex : définition de paliers stratégiques de développement d'une entité, des modèles de ressources par pallier).

### 5 modèles organisationnels dominants de directions SSC ressortent de l'analyse :

	Critères	Type A	Type B	Type C	Type D	Type E
Dominantes en termes de...	Taille d'équipe interne	de 1 à 5 personnes	de 1 à 5 personnes	de 5 à 20 personnes	+ de 20 personnes	+ de 20 personnes
	Périmètre de responsabilités	Personnes et matériel	Tous	Tous	Tous	Tous
	Part de budget de prestations	< 25%	> 50%	< 25%	< 25%	> 50%
	<b>Réseau de responsables d'entités</b> : le dimensionnement de la direction SSC est étroitement lié à celui du réseau de Responsables Sécurité-Sûreté d'entités, <b>partie intégrante du modèle</b> et indispensable pour le volet opérationnel des activités pilotées par la Direction.					
Moyens et positionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens réduits</li> <li>• Difficultés d'anticipation</li> <li>• Posture de réponse aux priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget supérieur</li> <li>• Choix d'1 modèle plus externalisé et décentralisé</li> <li>• Posture de conception et d'animation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens limités pour traiter tous les sujets</li> <li>• Priorité au traitement interne</li> <li>• Posture de conception sur les sujets clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens internes importants</li> <li>• Intégration interne de l'essentiel des sujets</li> <li>• Prestations sur expertises de pointe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix mixte entre un modèle interne et plus externalisé/décentralisé</li> <li>• Internalisation des sujets clés</li> </ul>	
<b>Configuration médiane</b>						



- **Positionnement organisationnel de la Direction Sécurité-Sûreté corporate :**

Le rattachement organisationnel de la Direction SSC renvoie donc aux enjeux traités et aux ressources globalement allouées. L'étude montre que le rattachement de la Direction SSC dans l'organigramme se situe majoritairement au niveau de la Direction Générale ou du Secrétariat Général, ce rattachement étant une condition importante mais non suffisante pour la légitimité des professionnels de la filière.

- **Facteurs faisant varier les besoins de compétences**

- Il peut **varier selon plusieurs facteurs** : il est d'abord fonction de la diversité des types de menaces, laquelle impacte l'analyse et le pilotage des risques Sécurité-Sûreté de chaque entreprise. Interviennent ensuite, souvent de manière successive dans les entretiens menés lors de l'étude, les questions d'organisation du traitement de ces risques : degré de centralisation ? éclatement géographique et rôle des Responsables Sécurité-Sûreté d'entités ? rôles de la Direction SSC dans la fonction Sécurité-Sûreté ? Part d'appels à prestations ? Rôle des technologies ?

**Facteurs faisant varier les besoins de compétences et le niveau d'emploi en central/interne**

Diversité des types de menaces  
 Degré de centralisation de leur traitement  
 Eclatement géographique, y.c. international  
 Degré d'intervention de la Direction SSC  
 Part de prestations dans le traitement  
 Productivité du traitement, technologies

- **Périmètre de responsabilités et interactions structurées**

Le périmètre de responsabilité des métiers de la Direction SSC est variable du fait de la transversalité de la fonction Sécurité-Sûreté, des niveaux d'expertise requis, parfois de l'historique et du positionnement de la direction SSC dans l'organigramme.

Les travaux de l'étude relèvent que :

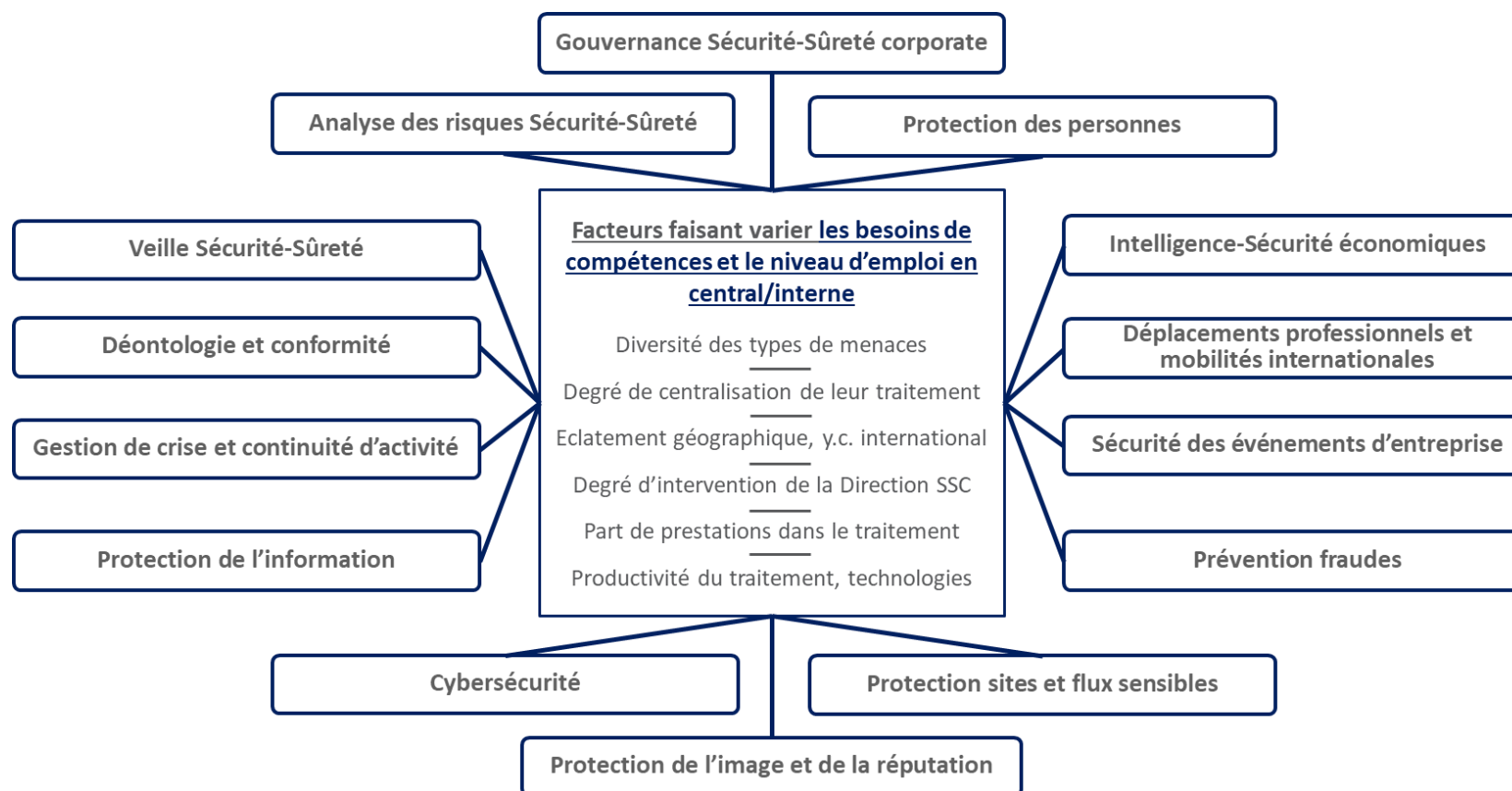
- le cœur du périmètre de responsabilité **demeure l'anticipation des menaces, l'analyse des risques, la protection des personnes et du patrimoine matériel de l'entreprise, la gestion de crise et la continuité d'activité**. Toutefois, le **patrimoine immatériel prend une importance croissante** dans ses activités, dans une logique de **sécurité globale**
- quel que soit son périmètre de responsabilité, la direction SSC demeure **responsable de la performance de la fonction Sécurité-Sûreté d'entreprise**, notamment par l'anticipation des menaces **garantie de fonctionnement et d'efficacité des ressources de prévention et protection allouées**, la définition des politiques de Sécurité et de Sûreté, la prescription des moyens à mettre en œuvre pour protéger des personnes, un événement, un actif, un flux matériel, financier, la réputation d'entreprise etc.
- la Direction SSC apporte une **approche globale, systémique et un pilotage transverse de sujets figurant dans le périmètre de responsabilité d'autres directions** (ex : les politiques et processus de protection de l'information incluent les questions de Sécurité des Systèmes d'Information, pilotées par la Direction des Systèmes d'Informations).

Dans le cadre de cette fonction Sécurité-Sûreté, des interactions clés structurées apparaissent donc avec d'autres **directions partenaires de l'entreprise et d'autres parties prenantes hors entreprises** (institutionnelles et privées). Une cartographie détaillée de ces interactions figure au chapitre suivant.



- **Cartographie des lignes de compétences de la direction, selon les organisations**

La variété des configurations organisationnelles des directions et des métiers SSC ne permet pas une description standardisée d'un métier qui serait « identique » d'une entreprise à l'autre. En effet, **l'homogénéité des métiers se construit autour de lignes de compétences dont toutes les fonctions SSC se saisissent, avec des organisations et postures variées**. Quatorze lignes de compétences ont été identifiées, cartographiées ci-dessous autour des facteurs de variabilité identifiés plus haut.



Quelle que soit l'organisation des métiers et la posture retenues par la direction SSC pour intervenir sur ces quatorze lignes de compétences, **une ligne hiérarchique courte apparaît**. Elle est articulée autour de métiers repères organisationnels, de métiers d'expertises et un métier opérationnel au niveau des entités.

### 3. CARTOGRAPHIE DES METIERS SELON LES ORGANISATIONS

A l'issue des travaux de l'étude et après avoir identifié les quatorze lignes de compétences ci-dessus, le CDSE a construit une cartographie des métiers de la Sécurité-Sûreté en entreprise, apparaissant ou non selon les modèles d'organisations.

**Cette cartographie se décompose comme suit :**

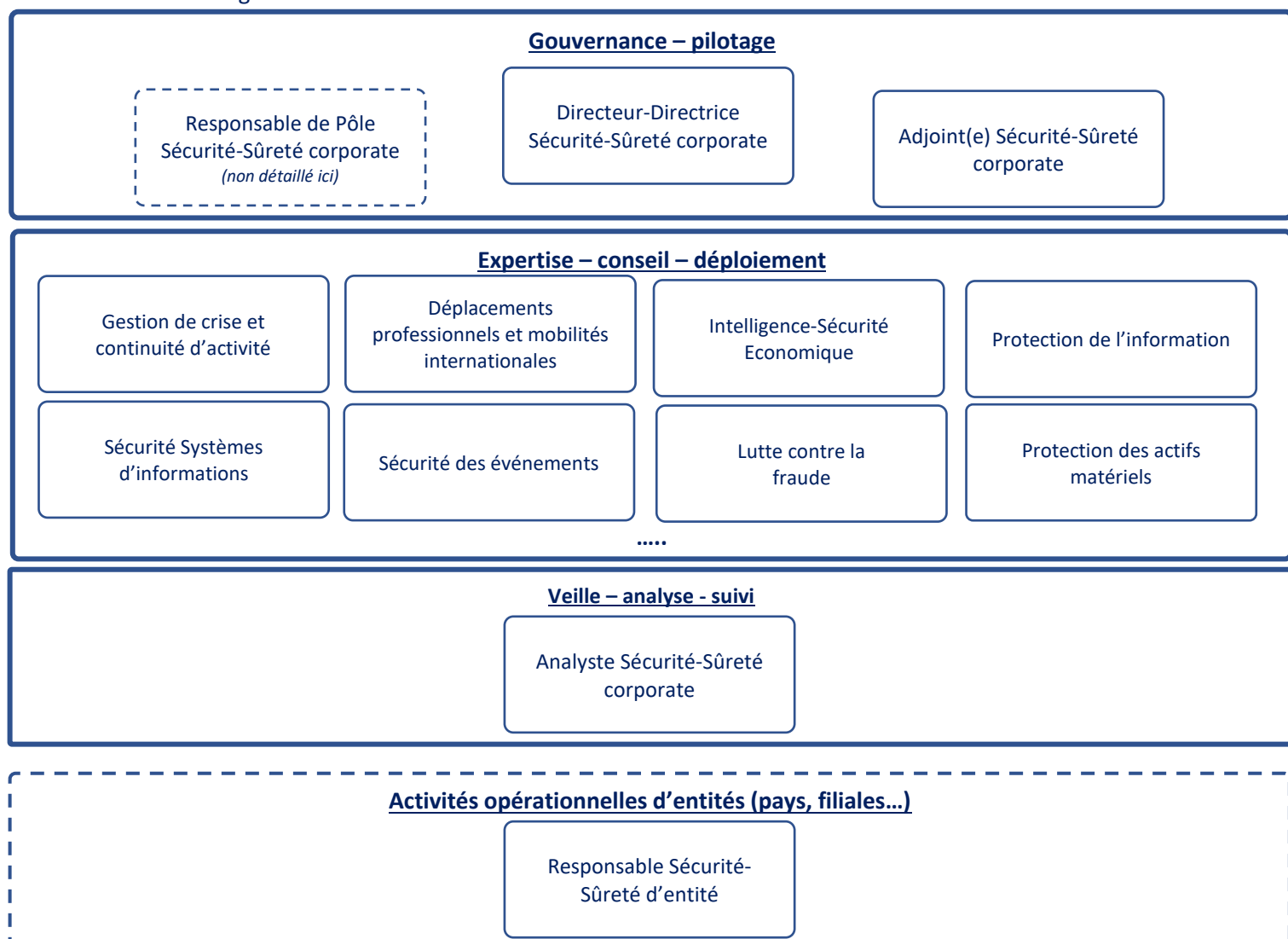
- 4 métiers repères organisationnels : Directeur(-trice) SSC, *Responsable de pôle SSC (non-décrit dans ce référentiel)*, Adjoint(e) SSC, Analyste SSC
- + 1 métier opérationnel au niveau des entités : Responsable Sécurité-Sûreté d'entité
- 8 métiers d'expert(e)s SSC, déployés en fonction des besoins spécifiques

**Chacun de ses métiers fait l'objet d'une fiche métier dans ce référentiel, à l'exception du Responsable de Pôle Sécurité-Sûreté corporate (« Pôle » est entendu dans cette étude comme un pôle d'expertise technique dans une spécialité, par exemple la « Gestion de crise et continuité d'activité »).**

Pour rappel, cette cartographie constitue un travail fondateur permettant ensuite d'actualiser le présent référentiel en fonction des évolutions de la filière, de son environnement ou de l'organisation spécifique Sécurité-Sûreté corporate de son utilisateur.

Dans cet objectif, la cartographie ci-dessous est conçue **de manière modulaire, permettant, en fonction des organisations :**

- une combinaison d'un ou plusieurs métier(s) repère(s) avec une ou plusieurs expertise(s)
- une structuration des liens hiérarchiques et/ou fonctionnels selon les spécificités organisationnelles des utilisateurs



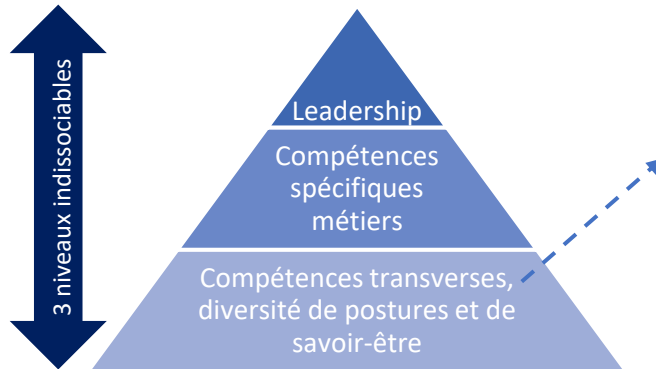
- **Cartographie des métiers rencontrés selon les principaux types d'organisations**

A titre indicatif, les travaux de l'étude métiers ont permis de dégager une analyse de la présence des différents métiers selon les principaux types d'organisations observés. Cette analyse s'appuie donc sur des données déclaratives et ne prétend pas à l'exhaustivité des situations, mais elle permet de dégager celles qui ont été les plus souvent rencontrées.

Types d'organisation (chap.2)					
Caractéristiques	Type A	Type B	Type C	Type D	Type E
Taille d'équipe interne	de 1 à 5 personnes	de 1 à 5 personnes	de 5 à 20 personnes	+ de 20 personnes	+ de 20 personnes
Périmètre de responsabilités	Personnes et matériel	Tous	Tous	Tous	Tous
Part de budget de prestations	< 25%	> 50%	< 25%	< 25%	> 50%
Principaux types de prestations SSC rencontrés	Abonnements à une plateforme de veille, contrats d'assistance voyageurs et systèmes d'alertes, abonnements bases de données, adhésions à des associations professionnelles, missions d'accompagnement et protection physique, Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (missions de conseil, assistance, tests...) etc.				
<b>Réseau de responsables d'entités</b> : le dimensionnement de la direction SSC est étroitement lié à celui du réseau Responsables Sécurité-Sûreté d'entités, partie intégrante du modèle et indispensable pour le volet opérationnel des activités pilotées par la Direction.					
Moyens et positionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens réduits</li> <li>• Difficultés d'anticipation</li> <li>• Posture de réponse aux priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget supérieur</li> <li>• Choix d'1 modèle plus externalisé et décentralisé</li> <li>• Posture de conception et d'animation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens limités pour traiter tous les sujets</li> <li>• Priorité au traitement par ressources internes</li> <li>• Posture de conception sur sujets clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens internes importants</li> <li>• Intégration interne de l'essentiel des sujets</li> <li>• Prestations sur expertises de pointe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix mixte entre un modèle interne et plus externalisé/décentralisé</li> <li>• Internalisation des sujets clés récurrents</li> </ul>
Directeur SSC	Parfois	X	X	X	X
Resp. de pôle SSC			Parfois	X	X
Adjoint(e) SSC	Parfois	X	Parfois	X	X
Analyste SSC	Parfois	Parfois	X	X	X
Expert(e) Déplacements professionnels/ mob.	Parfois	Parfois	X	X	X
Expert(e) Protection actifs matériels	Parfois	Parfois	X	X	X
Expert(e) gestion de crise & continuité d'activité	Parfois	Parfois	X	X	X
Expert(e) Protection de l'information			Parfois	X	Parfois
Expert(e) Sécurité des événements d'entreprise	Parfois	Parfois	X	X	X
Expert(e) Intelligence-Sécurité économique			Parfois	X	Parfois
Expert(e) Sécurité des SI			Parfois	X	Parfois
Expert(e) lutte contre la fraude			Parfois	Parfois	Parfois
Resp. Sécurité-Sûr. entité	X	X	X	X	X

#### 4. COMPETENCES ET INTERACTIONS AU SEIN DE LA FILIERE

L'étude a fait apparaître 3 types de compétences indissociables (ci-dessous). Le socle de compétences tous métiers fait appel à des disciplines diverses (ex : ingénierie pédagogique). Les compétences spécifiques métiers sont développées dans chaque fiche métier (chap. 5).



- **Socle de compétences transverses (tous métiers)**

L'analyse d'ensemble de la filière fait ressortir **un socle des compétences transverses (ci-dessous)**, c'est-à-dire ressortant sur l'ensemble des métiers, à des degrés divers de besoins (mais toujours significatifs). Ces compétences indispensables soutiennent les compétences spécifiques métiers.

Ces compétences transverses, recueillies au travers de l'étude, sont classées dans le tableau ci-dessous et peuvent être réparties

GOUVERNANCE, REGLEMENTATION ET DEONTOLOGIE		COORDINATION ET MANAGEMENT DE PROJETS	
Analyser la valeur stratégique d'un élément (entité, actif, produit etc.)	Allouer des ressources efficientes	Cadrer et manager un projet	Piloter un réseau de parties prenantes internes-externes
Analyser un risque et anticiper sa portée	Intégrer un processus Sécurité-Sûreté dans le système de management de l'entreprise	Mettre en place et animer des méthodes agiles	Piloter une prestation
PROCESS SECURITE – SÛRETE CORPORATE		ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	
Collecter, analyser et classifier une information entrante-sortante	Concevoir et « boucler » un process Sécurité-Sûreté (PDCA)	Accompagner le changement de personnes, d'organisation, voire de stratégie d'entreprise	Choisir un format de communication adapté (contexte, interlocuteurs...)
Elaborer des scénarios, tester, réingénierie de process	Réaliser une expertise/diagnostic de conformité	Réaliser un benchmark de pratiques	Réaliser des supports et modules de formation / d'information (ingénierie pédagogique)
Animer et capitaliser des retours d'expérience	Anticiper les risques juridiques, voire déontologiques		

#### Point clé complémentaire sur les savoir-être :

Au regard de ses enjeux et de son rôle transverse dans l'organisation, la Sécurité-Sûreté d'entreprise doit s'appuyer sur un **socle individuel et collectif de savoir-être** : notamment le sens de l'anticipation et des responsabilités, la force de conviction, la résistance au stress, la discrétion sur les sujets sensibles, le sens de l'écoute, la capacité à travailler en équipe etc. Les savoir-être par métier sont indiqués dans les différentes fiches métiers (cf. chapitre 5).

• **Cartographie des interactions internes et externes de la Sécurité-Sûreté d'entreprise :**

Les enjeux et les types d'acteurs intervenant rendent la **fonction Sécurité-Sûreté transverse par essence**. Le rôle de la direction SSC est d'agir en pilotage transverse de ces processus, dans le cadre du système de management de l'entreprise. Les lignes de compétences identifiées au chapitre précédent font donc appel à des rôles et responsabilités différents selon les situations, appelant une variété de savoir-être et de postures prises par la direction selon l'interaction.

**Cette matrice illustre les dominantes observées dans les interactions de la direction SSC avec les parties prenantes internes et externes de la fonction Sécurité-Sûreté, par ligne de compétences :**

LIGNES DE COMPETENCES	PARTIES PRENANTES INTERNES DE L'ENTREPRISE																			
	Direction SSC	DG	DRH	Dir. Risques	Dir. audit interne	Dir. sites	Dir. pays ou zones	DSI	Dir. Juridique	Serv. généraux	Communication	Production/opérations	HSE	Achats	RSE	Logistique/Supply chain	Dir. stratégie	Finances	Commerce	
Gouvernance Sécurité-Sûreté	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Analyse des risques Sécurité-Sûreté	Bleu	Vert	Vert	Orange	Vert	Vert	Vert	Dans son domaine	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Veille Sécurité-Sûreté	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Dans son domaine	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Intelligence-Sécurité Economique	Vert	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Gestion de crise et continuité d'activité	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Dans son domaine	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Protection de l'information	Orange	Bleu	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Dans son domaine	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Cybersécurité	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Dép. prof. et mobilités internationales	Orange	Vert	Bleu	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Sécurité des événements d'entreprise	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Prévention fraudes	Vert	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Bleu	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Dans son domaine	Vert
Protection sites & flux sensibles	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Bleu	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Protection image et réputation entrep.	Vert	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Bleu	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Déontologie et conformité	Vert	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Bleu	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert

Légende : dans la ligne de compétence, la partie prenante a un rôle dominant de...

- : responsable, voire réalisateur des activités
- : réalisateur des activités uniquement
- : conseiller ou prescripteur
- : est informée

**Exemple :** en matière de Protection de l'information, la direction SSC définit la politique en la matière et prescrit les standards de mesures de prévention (ex : règles de classification et d'accès à certains types d'informations) et de protection (ex : besoins de sécurisation lieux de stockage physiques et digitaux). Pour le volet digital, la Direction des Systèmes d'Information définit la politique et les moyens de Sécurité des Systèmes d'Information.

**Remarque :** la ligne de compétences « Protection des personnes » est incluse de manière transversale dans l'analyse des autres lignes de compétences

LIGNES DE COMPETENCES	PARTIES PRENANTES EXTERNES (INSTITUTIONNELS)												PARTIES PRENANTES EXTERNES (PRIVEES)			
	Direction SSC	Min. Intérieur	Services 1 <sup>er</sup> Ministre	Min Europe & Aff. étrangères	Min. Armées	Min. Eco Finances	Autorités étrangères	Autorités locales France	Min. Transition Eco.	Min. Justice	Autorités santé	CNIL	Clients entrep.	Prestataires SSC	Fournisseurs entreprise	CDSE
Gouvernance Sécurité-Sûreté	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Analyse des risques Sécurité-Sûreté	Bleu	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Veille Sécurité-Sûreté	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Intelligence-Sécurité Economique	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Gestion de crise et continuité d'activité	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Protection de l'information	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Cybersécurité	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Dép. prof. et mobilités internationales	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Sécurité des événements d'entreprise	Orange	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Prévention fraudes	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Protection sites & flux sensibles	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Protection image et réputation entrep.	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
Déontologie et conformité	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert

Cette cartographie des interactions fait apparaître 4 éléments clés :

- **la dimension transversale sur TOUTES les lignes de compétences** : celle-ci suppose une connaissance profonde de l'organisation ET de l'écosystème de parties prenantes pour tous les métiers
- **pour les professionnels de la filière (notamment la gouvernance Sécurité-Sûreté), le besoin d'intégrer les processus Sécurité-Sûreté dans le système de management de l'entreprise** : suppose des relations structurées avec la quasi-totalité des directions de l'entreprise et la co-construction des processus transverses
- **la variété des postures (rappel)** qui peuvent être mobilisées selon les interactions, y compris sur une même ligne de compétences : responsable, prescripteur, contributeur, véto potentiel, donneurs d'ordres, conseiller notamment
- **la séniorité** que demande la maîtrise de la diversité des postures renvoie à l'attractivité de profils variés et expérimentés, lors de mobilités internes ou de recrutements externes potentiels (détail des profils recherchés par métier dans les fiches métiers – chapitre 5)

## 5. FICHES METIERS (ci-jointes)

Cf. fiches métiers jointes

### Lexique du référentiel :

**SSC** : Sécurité-Sûreté corporate (niveau central)

**Compétence** : capacité d'action ou de résolution de problème d'un professionnel dans une situation de travail déterminée. Elle peut mobiliser à la fois des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être associés à cette situation, mettant en œuvre des capacités cognitives, affectives, relationnelles, physiques (ex : analyser un risque lié à une menace).

**Savoir** : ensemble des connaissances acquises par l'étude. Ce savoir demeure une partie des éléments nécessaires pour mobiliser une compétence, exercer une activité ou un métier (ex : réglementation dans un domaine précis)

**Savoir-faire** : ensemble de capacités de différentes natures permettant de résoudre une situation de travail. Il s'acquiert donc par l'expérience de situations de travail spécifiques (ex : identifier les sources d'information pertinentes dans un domaine)

**Savoir-être** : ensemble de démarches et processus cognitifs (ex : capacité d'analyse, de diagnostic, de synthèse, etc.), affectifs, relationnels et physiques, mobilisés pour la mise en œuvre de savoir-faire (ex : pédagogie, discernement)

**Posture** : combinaison de savoir-faire et de savoir-être permettant d'obtenir un résultat selon la situation de travail et les professionnels qui y sont associés, prenant en compte leurs intérêts et besoins respectifs (ex : posture d'accompagnement plutôt que d'imposition)

**Activité** : regroupement cohérent de tâches selon une finalité, qui se caractérise par du sens, et permet de déduire les savoir-faire requis pour la réaliser (concevoir un kit d'accompagnement pour les voyageurs d'affaires)

**Fonction** : ensemble des activités qui doivent être accomplies par un professionnel pour remplir son rôle dans le cadre d'une structure donnée de l'organisation (ex : coordonner la sécurité des voyageurs d'affaires)

**Métier** : ensemble de fonctions pour lesquelles il y a une proximité forte d'activités et de compétences, dans l'organisation ou entre plusieurs organisations (Expert déplacements professionnels et mobilités internationales)

**Filière** : ensemble de métiers présentant une proximité autour d'une finalité qui a du sens, pouvant parfois permettre des évolutions en cours de carrière (managériales, expertises, projets etc.) : filière de la Sécurité-Sûreté en entreprise

-----

**Fonction Sécurité-Sûreté** : ensemble des activités de Sécurité-Sûreté assurées dans l'entreprise, sous la responsabilité de la direction SSC ou d'autres directions

**Parties prenantes** : ensemble des interlocuteurs concernés par les besoins et activités de Sécurité-Sûreté d'entreprise, qu'elles soient salariées (autres directions de l'entité ou du groupe) ou externes (assureurs, prestataires, fournisseurs, clients institutionnels dont états etc.)

**Périmètre de responsabilités SSC** : activités SSC dont la direction SSC a la responsabilité

**Filière SSC** : ensemble des métiers identifiés dans les directions SSC

**Menace** : attaque potentielle d'une personne ou d'un élément naturel sur les personnes ou le patrimoine de l'organisation, entraînant des conséquences potentielles négatives (ex : démarque inconnue)

**Risque** : combinaison d'une menace et des conséquences qu'elle peut engendrer, c'est-à-dire ses impacts évalués sur l'organisation (ex : pertes annuelles liées à la démarque inconnue).

**Résilience** : capacité d'une organisation (entreprise, association, groupe de projet, etc.) à faire face à une épreuve, un incident ou une crise, à la traiter et à continuer de fonctionner de la même manière qu'avant sa survenance, en dépit de conditions qui lui sont défavorables.