

## Introduction

Depuis quelques années, la sécurité a pris une place de plus en plus grande dans les politiques publiques ainsi que dans les discours. Cette question qui semblait être du ressort exclusif de la puissance régaliennne s'est également diffusée dans la sphère privée, notamment dans les entreprises, et y a pris une importance certaine depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Il serait cependant illusoire de penser que cette question est une préoccupation récente, puisque Fayol parlait déjà de la fonction *sécurité* de l'entreprise dans son *Essai d'administration générale* en 1916. Il la définissait de manière à la fois simple et claire, puisqu'il écrivait que la fonction sécurité *c'est l'œil du maître, c'est le chien de garde de l'entreprise rudimentaire, c'est la police, c'est l'armée dans l'État*. Depuis, la plupart des grandes entreprises ont créé une direction sûreté et assurent leur propre sécurité en ayant recours aux services de sociétés privées de sécurité.

Avec le temps, la sécurité (devenue la fonction sûreté) s'est développée, se structurant même dans certaines entreprises, sans pour autant parvenir à être considérée comme une fonction au même titre que les autres, preuve en étant que le *cursus honorum* des dirigeants d'entreprise n'intègre pas de passage par la sûreté.

Ce développement non encore abouti résulte des nombreux efforts qui ont été et sont encore déployés afin que la sûreté soit considérée comme une fonction stratégique au sein des entreprises. Ainsi, diverses associations professionnelles, bien que poursuivant des objectifs différents, ont fait de la sûreté leur objet de prédilection et ne ménagent pas leurs efforts afin qu'elle prenne l'importance qu'elles estiment lui être due.

Parallèlement à ce développement de la sûreté au sein des entreprises, la question de la sécurité est devenue de plus en plus transverse, ou banale, depuis une dizaine d'années dans les discours publics, perdant même son rôle de marqueur des différents courants politiques : tous en parlent maintenant, alors qu'il y a encore quelques années, elle était l'apanage d'un seul camp.

À ce développement du discours s'est paradoxalement jointe une certaine confusion des termes employés : bien que n'étant pas synonymes, sécurité et sûreté sont souvent employés comme s'ils l'étaient. Ce manque de clarté est en outre entretenu par l'utilisation de termes anglais que personne ne se risque à définir rigoureusement (tels que *secure*), aggravant ainsi l'incompréhension de la réalité de ce que ces termes recouvrent.

À ces termes utilisés, mais rarement définis avec précision, s'est ajouté depuis quelques années le *continuum de sécurité* au sein duquel les directeurs sûreté d'entreprise devraient tenir un rôle important.

Cependant, au vu des nombreuses ambiguïtés de langage, nous pouvons raisonnablement nous demander si le continuum de sécurité recouvre une réalité dans laquelle le directeur sûreté a un rôle à jouer ou s'il n'est que la manifestation d'une hypocrisie organisationnelle, selon le sens que les sciences de gestion donnent à ce terme.

## La démarche d'enquête

Afin de répondre de façon pertinente à la question posée, nous procéderons à une enquête, dans le cadre d'un paradigme pragmatiste. Pour cela, nous suivrons la méthode exposée par John Dewey (1859- 1952) dans son œuvre publiée en 1938 *Logique, la théorie de l'enquête*. Dans cet ouvrage, Dewey définit l'enquête comme suit :

*L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié.*

Tout le travail de l'enquête revient ainsi à ordonner un ensemble d'éléments épars, qui semblent n'avoir aucun lien entre eux. Elle suit pour cela plusieurs phases. Elle débute par une interrogation faisant suite au constat d'un trouble (1<sup>o</sup> phase) qui mène à son identification et celle de ses causes (2<sup>o</sup> phase). La troisième phase consiste en l'élaboration d'un plan d'action, la quatrième et dernière étant atteinte lorsque l'enquêteur établit des conditions qui rendent le doute caduc. L'obtention de cette caducité révèle l'atteinte par l'enquêteur de ce que Dewey nomme une *assertabilité garantie*, à savoir ce qui peut être affirmé catégoriquement. Nous pouvons également affirmer que l'assertion garantie est :

*une assertion qui reçoit de l'enquête et des exigences qui déterminent la démarche le certificat de validité que lui décernent les tests élaborés à cette fin. Une assertion garantie est à l'image des vérités que l'on rencontre dans les sciences, et dont chacun sait bien que la valeur qui leur est associée dépend étroitement des possibilités, des exigences et des méthodes de vérification qui, à tel ou tel moment, sont acceptées par la communauté scientifique. (Cometti, 2010)*

La recherche de ce type d'assertion guidant la démarche d'enquête, cette dernière peut alors être close lorsque l'assertabilité garantie est atteinte.

L'enquête consistera ainsi en l'accumulation de résultats pouvant aider à progresser puisque le progrès a pour but *d'accroître notre aptitude à répondre aux préoccupations de groupes de gens sans cesse élargis.* (Rorty, 1995)

Ce paradigme pragmatiste nous fait passer d'une évaluation binaire des connaissances (vrai ou faux) à une évaluation incrémentale : une connaissance valide à un moment et dans un contexte donnés, peut être invalidée si le contexte change ou si les expériences deviennent plus poussées.

L'enquête que nous avons menée l'a été sur plusieurs plans.

Le premier a concerné la recherche d'une définition faisant consensus, tant du continuum de sécurité que du directeur sûreté d'entreprise.

Ce ne fut pas chose aisée, dans la mesure où le continuum de sécurité n'a pas été, jusqu'à présent, l'objet d'étude ou d'article scientifique. Quant au directeur sûreté, il a été plutôt peu étudié par les sciences, puisque seulement deux thèses de doctorat en sciences de gestion lui ont été consacrées jusqu'en 2020. En outre, nous trouvons peu d'articles de revues scientifiques dont le continuum de sécurité ou le directeur sûreté d'entreprise constitue l'objet central de l'étude.

Une fois ces termes posés, il sera alors possible d'étudier les liens que le directeur sûreté est censé entretenir avec le continuum de sécurité, et de les passer au crible de la réalité. Dans ce domaine encore, les sources seront principalement secondaires puisque la littérature scientifique est peu prolifique sur ce thème, corollaire du faible nombre d'études consacrées au directeur sûreté et au continuum de sécurité. Ces ressources consistent le plus souvent en des retranscriptions de discours, voire en quelques articles et communiqués de presse de qualité inégale.

Ceci posé, il nous sera alors possible de répondre à notre question de recherche et de déterminer si la création du continuum de sécurité n'est pas la manifestation d'une hypocrisie organisationnelle.

## Des paroles et peu d'actes, péril pour le continuum

### *À la recherche du continuum*

Un continuum se définit comme un *ensemble de valeurs que peut prendre une grandeur dont les variations sont continues* (Larousse), l'Académie française le restreignant au sens qu'il a en physique, à savoir un *ensemble dont les éléments constituent un tout indissociable*. De ces définitions ressort qu'il existe une continuité entre les différents états pris par une grandeur au sein du continuum, ou des liens entre ses différents constituants. Il n'y a donc pas de rupture entre les constituants du continuum, mais de légères variations pour passer de l'un à l'autre. S'ensuit que le continuum de sécurité serait un ensemble d'éléments concourant à la sécurité, chacun de ses éléments se distinguant des autres non par leur nature, mais par leur degré.

Il nous faut également en toute rigueur définir la sécurité. Pour l'Académie française, la sécurité est la *situation d'une personne, d'un groupe, d'une société qui est à l'abri du danger*. Le continuum de sécurité serait alors un ensemble de valeurs continues ou d'éléments formant un tout indissociable concourant à mettre à l'abri du danger une personne, un groupe ou une société.

Il est probable que cette formule du *continuum de sécurité* a été inspirée par celle du *continuum paix-crise-guerre* promu par la Gendarmerie au début des années 2000, afin de démontrer que cette force armée était adaptée à tout type de situation. Depuis cette date, les continuum ont en effet fleuri, celui de la sécurité étant probablement l'un de ses nombreux avatars.

À ce stade apparaît cependant une première difficulté. Si l'on comprend aisément comment passer d'un état à un autre au sein du continuum paix-crise-guerre, l'absence d'états clairement identifiés dans le continuum de sécurité interroge. Comment passer de l'un à l'autre s'ils ne sont pas définis ?

Se pencher plus avant sur ce continuum de sécurité nationale mène à remarquer que c'est un concept élaboré par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) en 2016. Il fait suite aux attentats jihadistes de 2015 qui avaient profondément marqué le pays, entraînant une transformation profonde de l'organisation de la sécurité du pays.

En 2018, les députés Jean-Michel Fauvergue et Alice Thourot ont été chargés par le Premier ministre, sur proposition du ministre de l'Intérieur, d'une mission temporaire ayant pour objet la définition d'un continuum de sécurité. Il était alors raisonnable d'espérer trouver, au détour d'une page de ce rapport, une définition précise du continuum. La déception est à la hauteur des espérances, puisque les auteurs y exposent que :

*la mission avait à définir les contours et les règles [du continuum de sécurité]. Cependant, au concept de continuum, la mission privilégie celui de « sécurité globale », qui correspond mieux d'après elle à l'idée*

*d'une participation de tous à la construction et à la mise en œuvre d'un dispositif où chacun est mobilisé en vue de l'objectif commun.*

Le lecteur aurait pu demeurer sur sa faim, mais au détour des pages du rapport, il est surpris de voir surgir, parmi les préconisations des auteurs, la nécessité que, dans les entreprises, le directeur sûreté siège au comité exécutif de l'entreprise (ComEx). Ainsi, si le continuum n'y est pas traité, le directeur sûreté fait l'objet d'une attention particulière.

Le 19 novembre 2019, devant les maires de France, le président de la République définissait le continuum de sécurité comme

*la mobilisation de tous les acteurs : forces de l'ordre, police municipale, agents techniques aussi parfois, les différentes mairies, forces et sociétés de sécurité privée, pour agir de manière encore plus efficace contre les incivilités, la délinquance et poursuivre le travail.*

Malgré cette définition exposant davantage ce qu'est un regroupement ou une alliance que ce qu'est un continuum puisque ses différents états et ses conditions de transition de l'un à l'autre n'y sont pas précisés, le terme a connu une notoriété certaine et a continué d'être employé.

En 2019, l'Institut européen d'études en sûreté-sécurité pour les entreprises (IEESSE) publiait un document intitulé *De la contribution active des entreprises au continuum de sécurité vers une sécurité vraiment globale* dans lequel on notait qu'il se mettait à la disposition des services de l'État pour participer aux travaux et prendre une part active, fiable et bénévole, à un tournant important d'une prise de conscience collective souhaitée et acceptée par toutes et tous en citant la fixation d'une orientation intéressante de la politique étatique de sécurité par les députés Thourot et Fauvergue.

En 2020, le livre blanc de la sécurité intérieure estime que *les directeurs de sécurité des entreprises sont des parties prenantes au continuum de sécurité*. L'année suivante, le colloque du CDSE a consacré une table ronde au thème « continuum de sécurité : la réforme a-t-elle eu lieu ? ». En 2022, le livre blanc du même CDSE cite cette expression 62 fois, prouvant ainsi sa vitalité, et on trouve dans les pages de ce document que *le continuum est devenu un peu plus efficient, notamment avec l'action du ministère de l'Intérieur et des ministères qui traitent historiquement des sujets de sécurité des entreprises (Premier ministre, Armées, Europe et Affaires étrangères, Économie et Finances...)* (p 141). Le lecteur est donc fondé à croire que si le continuum est devenu plus efficient, c'est qu'il a quelques succès à son actif.

Selon les propos de Guillaume Farde lors du forum sécurité et résilience qui s'est tenu le 25/10/2022 à la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale, ce continuum est un constat (une série d'acteurs qui doivent travailler ensemble), un concept formalisé par le SGDSN, une ambition (faire travailler ensemble des acteurs différents), un objectif (être opérationnel pour les JO de 2024) et un défi, car l'État n'a jamais formalisé sa pensée. Le continuum ne serait donc toujours pas défini, et ses contours restent esquissés de manière suffisamment floue pour que chacun en retienne ce qu'il veut.

Si l'on voulait cependant lui donner une consistance, on pourrait le comparer à une chaîne dont les maillons seraient constitués par les agents de sécurité privée, les policiers municipaux, les policiers nationaux, les gendarmes et les militaires des trois armées, sans oublier les industries de défense ni les acteurs de la cybersécurité, puisque tous sont liés, d'une manière plus ou moins directe, à la sécurité nationale. Énoncer ces participants laisse néanmoins en suspens leur positionnement les uns par rapport aux autres.

### *Le directeur sûreté, cet inconnu*

Définir le directeur sûreté peut être tout aussi ardu. Personnage en quête de légitimité (Davadie, 2020) ou fruit des amours de l'entreprise et de l'État (Davadie, 2022), ses tentatives de définition n'empportent toujours pas l'unanimité, que ce soit par sa fonction ou ses missions.

Il faut reconnaître que le terme utilisé pour le décrire (sûreté) est assez peu parlant et que la confusion des termes sûreté et sécurité n'apporte pas de clarté à la définition de son rôle : *Que ce soit dans ses missions ou dans le terme employé, en ne comprenant pas aisément ce qu'elle fait, le profane ne peut imaginer ce qu'elle [la sûreté] apporte à l'entreprise* (Davadie, 2020).

De plus, il n'y a pas de socle commun de missions qui fasse l'unanimité parmi les praticiens. Aussi ces derniers définissent-ils souvent leur poste en énonçant les missions qu'ils accomplissent, insistant parfois sur le fait que l'exercice de la sûreté dépend du praticien.

En outre, les controverses relatives à son origine, principalement dirigées contre les militaires reconvertis dans la sûreté d'entreprise, laissent penser que ce poste pourrait ne pas avoir de réelle consistance, sa raison d'être étant de rassurer des dirigeants inquiets : *tout se passe alors comme si une présence militaire rassurante allait pouvoir magiquement conjurer une incertitude liée à la perte de rationalité face aux environnements complexes, perçus comme dangereux et quasiment immaîtrisables* (Ocqueteau, 2011).

En entretenant des débats sur l'origine du titulaire de la fonction et non sur les qualités qu'il doit détenir afin de remplir des missions bien définies servant effectivement l'entreprise, les débatteurs continuent d'entretenir le flou sur la fonction, alors que la sûreté est *capricieuse par sa nature et dans son application,*

car mise en œuvre de façon hétérogène dans de nombreux domaines, ce qui constitue déjà un obstacle à sa bonne définition (Brooks, 2008 et 2010).

*Paroles, paroles, paroles...*

L'absence de définition consensuelle du continuum, tout comme du directeur sûreté d'entreprise, de même que le refus des députés, auteurs du rapport sus-cité de définir le continuum alors que c'était une demande du premier ministre, ne constitue cependant pas un obstacle à l'existence de discours publics ou privés ayant le continuum de sécurité pour sujet principal. Ils sont, pour la plupart, relatifs à son existence et sa composition, comme s'il était encore nécessaire de rassurer sur ces deux thèmes.

Face à un probable scepticisme quant à l'existence du continuum, très vraisemblablement dû au faible intérêt que ses membres putatifs lui portent, le ministre de l'Intérieur déclarait au colloque du CDSE en décembre 2021 :

*le continuum entre la police, la gendarmerie, la police municipale et la sécurité privée, il existe, bien évidemment en reconnaissant cependant qu'il est quand même à construire. À l'époque, personne n'a osé ou voulu relever le paradoxe de l'affirmation de l'existence d'un élément restant à construire.*

Rassurés quant à son existence, des rencontres relatives à la coopération privé – public peuvent se développer comme l'Agora des directeurs sûreté l'a fait le 14 septembre 2022 en organisant un événement dont le thème était « *Le partage des compétences entre les forces de l'état et la sécurité privée : vers une vision stratégique à long terme ?* » le Préfet Olivier-Pierre de Mazières, délégué ministériel aux partenariats, aux stratégies et aux industries de sécurité en étant l'invité principal. L'année précédente déjà, en 2021, le même invité avait exposé, lors d'une soirée du même club « *les missions de la DPSIS, sa vision du continuum de sécurité et du rôle des directeurs sécurité.* »

Puisque l'existence du continuum ne fait plus aucun doute dans les discours publics, il devient alors possible d'énoncer ses membres. En complément des propos du président de la République devant le congrès des maires de France, le ministre de l'Intérieur déclarait au colloque annuel du CDSE de décembre 2021 :

*Il faut remettre les entreprises au cœur du continuum.*

laissant alors penser que les entreprises avaient déjà été au centre du continuum puis délogées de cette éminente place. Ces propos peuvent également être vus comme le prolongement de ceux figurant dans le communiqué commun du CDSE et du GES en date du 16 novembre précédent qui faisait suite à une réunion des représentants de ces groupes avec le ministre de l'Intérieur : « *À l'issue de cette réunion, le CDSE et le GES ont salué cette initiative du ministre de l'Intérieur, tout comme la promesse de donner enfin à la sécurité privée la place qui lui revient de fait au sein du continuum de sécurité.* »

Ainsi, alors que le président de la République citait comme membres du continuum de sécurité les *forces de l'ordre, police municipale, agents techniques aussi parfois, les différentes mairies, forces et sociétés de sécurité privée*, le ministre de l'Intérieur place en son centre *les entreprises* sans oublier la place qui revient *de fait* aux entreprises de sécurité privée. Ces propos nous donnent l'impression qu'il y aurait une compétition implicite entre plusieurs acteurs privés pour tenir une place éminente au sein du continuum de sécurité, ce qui amènerait une relégation *de facto*, aux marges du continuum, des acteurs publics.

Ces affirmations successives suscitent cependant une interrogation. À passer son temps à (ré)affirmer l'existence du continuum et sa composition, on en vient à oublier ses missions. Si l'objectif de ce continuum est de renforcer la sécurité nationale, il serait utile de préciser en quoi chacun de ses membres y contribue, de quelle manière, et comment ils articulent leurs actions les uns avec les autres. D'autant que lorsque des offres d'emploi relatives à la sûreté (y compris celles de directeur sûreté) ou à la sécurité sont publiées, elles ne mentionnent que très rarement la coopération avec les services de l'État, et encore moins la charge (ou fonction) de membre du continuum de sécurité.

Ces omissions ne sont pas les moindres des problèmes rencontrés par le continuum, et nourrissent ainsi l'interrogation critique sur sa consistance.

## **De l'ambiguïté à l'hypocrisie organisationnelle**

*Des bases mal assurées*

Camus l'affirmait déjà en son temps, *mal nommer les choses c'est contribuer aux malheurs du monde*. Nous avons vu précédemment que les deux termes au centre de notre présente étude, *continuum* et *directeur sûreté d'entreprise* sont ambigus, voire mal définis. Se pose alors la question de savoir comment deux éléments dont la définition des termes les désignant est mal assurée peuvent interagir efficacement et correctement ? Cette absence de définition ne condamne-t-elle pas leurs relations à n'être que des malentendus ou des quiproquos ?

D'autant que si nous poussons un peu plus avant la question du vocabulaire, nous sommes en droit de nous demander en quoi un directeur *sûreté* pourrait contribuer efficacement à un continuum de *sécurité*.

Ces deux termes existent parce qu'ils recouvrent des notions différentes, et leurs différences de sens sont régulièrement rappelées par les praticiens, ce qui n'empêche cependant pas la persistance de quiproquos : *Donc la plupart du temps en fait, le sujet que vous traitez c'est la sûreté, et moi mon titre est directeur de la sécurité du groupe X, mais en fait je ne fais pas de sécurité, je fais de la sûreté.* (entretien n°5 in (Davadie, 2020))

ce cas particulier s'expliquant par l'historique du groupe qui s'est toujours préoccupé de sécurité et assez peu de sûreté.

Les praticiens rencontrés sont pourtant d'accord pour estimer que leur métier principal concerne la sûreté, qui vise à prévenir les événements malveillants intentionnels, alors que la sécurité a pour objectif de prévenir et d'éviter ceux d'origine accidentelle. Dans ce dernier cas, l'entreprise a une obligation d'action et de résultat, le domaine de la sécurité au travail étant réglementé. Alors qu'en ce qui concerne la sûreté, l'entreprise a toute latitude pour agir ou non, créer une direction sûreté ou non. Le groupe Pernod-Ricard n'a d'ailleurs créé une direction de la sûreté qu'en 2018, et le poste de directeur sûreté du groupe LVMH est resté vacant pendant pratiquement une année. Il est vrai que chacune des filiales de ce groupe avait un directeur sûreté, mais le groupe lui-même s'en est passé pendant plusieurs mois. Il est cependant fort probable que si le poste de DRH ou de directeur financier avait été vacant, il ne le serait pas demeuré aussi longtemps.

Cette mauvaise assurance de ses bases ne peut qu'amener à mal définir la substance du continuum. En ne posant pas de définition claire du continuum et en n'énonçant que ses membres, on le définit alors par ses moyens et non par ses objectifs. En mettant les moyens au premier plan de la réflexion, on en oublie alors la réflexion stratégique qui se verra contrainte par la définition des moyens précédemment effectuée.

En outre, la définition par le simple énoncé des moyens passe sous silence les différents échelons du continuum et leur passage de l'un à l'autre. En supposant que les acteurs soient les échelons du continuum, personne ne précise à quel moment et selon quelles règles on passe de l'un à l'autre, que ce soit dans un sens ou dans l'autre. Quelles sont les règles de l'escalade et de la désescalade ?

S'ensuit fort logiquement que nous pouvons estimer que le continuum de sécurité n'est pas un réel continuum.

#### *De l'incantation à la manifestation de l'hypocrisie organisationnelle*

Nous sommes ainsi face à un continuum qui en a l'apparence mais non la réalité. Se pose alors la question de savoir si ce continuum de sécurité ne serait pas la manifestation d'une hypocrisie organisationnelle.

Face à un environnement sécuritaire complexe, du fait notamment de la multiplicité de ses acteurs, les responsables publics et privés de la sécurité doivent à la fois concilier l'efficacité de leur entreprise et la légitimer au sein de cet environnement. Ils peuvent ainsi tenir un discours satisfaisant pour l'environnement mais qui peut néanmoins contredire la pratique de l'entreprise. Ce décalage mène à l'hypocrisie organisationnelle que Nils Brunsson a théorisée (Brunsson, 1989). L'entreprise crée elle-même un découplage entre son organisation politique (qui a pour but d'assurer la légitimité de l'entreprise) et l'organisation d'action qui demeure au service de la compétitivité. L'objectif de la création d'une telle hypocrisie organisationnelle est de donner une plus grande marge de manœuvre à l'entreprise, étant entendu que cette hypocrisie organisationnelle doit rester cachée le plus longtemps possible, afin de maximiser sa longévité.

Un tel décalage peut s'observer tant du côté public que du côté privé.

Du côté public, les représentants de l'État parlent du continuum de sécurité, mais n'agissent pas pour le concrétiser, le faire fonctionner et lui donner une place éminente alors que le président de la République estime qu'il a pour objet d'agir de manière encore plus efficace contre les incivilités et la délinquance. Cela se remarque notamment par l'absence de définition des différents états du continuum et des règles de passage de l'un à l'autre. Dit autrement, on ne sait pas dans quels domaines et conditions le traitement d'une affaire de sécurité passerait de la sécurité privée à la publique et réciproquement. On peut supposer que dès qu'une judiciarisation de l'affaire serait probable, la sécurité privée serait tenue de la transmettre à la sécurité publique, mais on voit mal dans quelles conditions une affaire suivrait le chemin inverse.

Des missions sont déjà déléguées des acteurs régaliens aux privés, mais elles ressemblent davantage à la manifestation d'un sale boulot (dirty job) tel que Hughes l'a théorisé (Hughes, 1956) qu'à la mise en œuvre d'un continuum.

L'entretien de ce discours en décalage avec la réalité se remarque également lorsque des membres de la représentation nationale affirment que l'État doit imposer la participation du directeur sûreté au ComEx, (Thourot et Fauvergue, p 54) ce qui soulève deux questions :

- le ComEx n'existant pas dans toutes les entreprises, sur quelles bases légales appuyer cette obligation car la loi ne reconnaît pas l'existence du ComEx mais, pour les SA, le conseil d'administration (L 225-17 C. commerce) voire un conseil de surveillance (L 225-68) ;
- quelle est la légitimité de ces députés pour donner de telles recommandations aux entreprises ?

Étant entendu que la concrétisation de cette recommandation risquerait d'amoindrir encore la légitimité du directeur sûreté au sein de l'entreprise, en le faisant alors passer comme l'œil de Moscou au sein de l'entreprise qu'il est chargé de protéger.

Du côté privé, les entreprises recherchent un directeur sûreté immédiatement opérationnel pour leurs besoins propres :

*L'entreprise elle veut quelqu'un qui soit directement opérationnel, et elle va vous choisir parce que vous avez l'expérience qui lui manque.* (entretien n°5 in Davadie, 2020)

lequel doit alors se concentrer sur les intérêts de l'entreprise en réglant ses questions de sûreté, voire de sécurité, mais sans s'immiscer dans la sécurité de l'État où elle est implantée (Davadie, 2022).

En outre, il ne faut pas perdre de vue que la sécurité de l'État dans lequel elles sont implantées n'est pas leur priorité, du moment que les conditions sécuritaires leur permettent de faire leurs affaires. Elles ont ainsi développé une certaine indifférence au crime (Kourliandsky, 2011) ce qui ne les incite pas à s'investir dans un continuum de sécurité puisqu'elles s'accommodent des activités criminelles de certains de leurs clients. Une participation active au continuum de sécurité semble d'autant moins à l'ordre du jour que l'affaire judiciaire dans laquelle Lafarge est impliquée a vraisemblablement modéré les volontés sécuritaires des entreprises françaises implantées à l'étranger.

D'autant que, si les directions sûreté alertent leur direction sur des risques sécuritaires

*Pour les bons clients, ce n'est pas la sûreté qui prend la décision finale. La sûreté elle donne un avis sur le comportement de la personne et sur ce qui est légitime entre guillemets de faire à notre avis, après ça reste une décision commerciale.* (entretien n°7 in Davadie, 2020)

ce qui relativise la participation de l'entreprise à la sécurité globale, y compris pour les questions de radicalisation où les directeurs sûreté peuvent se sentir esoulés :

*(...) il y a mon DRH qui m'appelle : « X, qu'est-ce que tu as fait ? Non, je te demande de pas prévenir [de faits interprétables comme la radicalisation d'un salarié]. » J'ai dit « attention, Y, s'il y a un bug on est responsable. » Parce qu'il m'a écrit ne pas prévenir. Nul. Moi j'ai prévenu quand même.* (entretien n°18 in Davadie, 2020).

L'implication réelle des entreprises dans la sécurité nationale touche parfois assez rapidement ses limites.

Il ne faut pas non plus occulter le fait que les entreprises spécialisées dans la fourniture de produits (matériels, logiciels) servant à lutter contre l'insécurité n'ont pas d'intérêt immédiat à voir apparaître un monde entièrement sûr.

Enfin, du côté des regroupements de professionnels de la sécurité ou de la sûreté, la persistance des discussions avec l'État sur le continuum de sécurité leur permet de se faire reconnaître comme un partenaire, parfois même *exigeant*, de l'État. L'intérêt probable de ce partenariat est qu'il leur procure une certaine reconnaissance de l'État, cette dernière constituant un des éléments nécessaires à la professionnalisation du métier (Abbott, 1988), cette professionnalisation étant un moyen de légitimer le métier (Davadie, 2020).

Chacun des acteurs cités, État, entreprises et regroupements de professionnels de la sécurité ou de la sûreté ont vraisemblablement conscience que ce continuum de sécurité constitue une hypocrisie organisationnelle qui n'a de réalité que son apparence. Il ne définit ni ses missions ni ses états comme cela avait été le cas pour le continuum paix crise guerre, ne définit pas plus ses transitions d'un état à l'autre, et n'énonce ses membres que comme s'ils étaient intégrés dans un grand fourre-tout.

Aucune partie prenante à ce continuum n'a d'ailleurs débuté des travaux pour en faire une réalité. Au contraire, les modifications de vocabulaire (coproduction de sécurité, partenariat public privé, continuum de sécurité) nous fournissent un indice supplémentaire de l'existence d'une hypocrisie organisationnelle, le changement de terme servant à éviter que cette hypocrisie ne soit démasquée rapidement. À moins qu'il soit le symptôme que l'hypocrisie organisationnelle a été dévoilée et qu'il lui faille réapparaître sous une autre forme.

### Quel avenir pour le continuum de sécurité ?

Au terme de cet article, il nous revient d'estimer, puisque l'hypocrisie organisationnelle est manifeste, les chances de succès de ce continuum.

Mal défini et suscitant alors peu d'enthousiasme notamment parce que sa concrétisation tarde à se réaliser, le continuum de sécurité s'avère une hypocrisie organisationnelle. Si les cas d'hypocrisie organisationnelle sont courants, le cas du continuum de sécurité est intéressant, car l'hypocrisie organisationnelle est déjà dénoncée avant même que le continuum ne commence à se manifester. Nous estimons donc que ses chances de réalisation sont très faibles car, selon Brunsson, une hypocrisie organisationnelle ne peut tenir que si elle n'est pas dénoncée. Pour illustrer ce propos, il nous suffit de nous rappeler du cas de Volkswagen dont le discours sur ses faibles émissions polluantes était cité en exemple, jusqu'à ce qu'un laboratoire américain dénonce la supercherie des tests réalisés.

Deux voies s'offrent alors au continuum et à ses promoteurs.

La première consiste à demeurer une illusion qui ne se concrétisera jamais, qui continuera de susciter de superbes débats d'autant plus inoffensifs que personne n'aura de réel intérêt à concrétiser ce continuum de sécurité, et se verra contrainte de changer de dénomination lorsque ses protagonistes l'estimeront nécessaire afin d'éviter que tout le monde s'aperçoive de la supercherie.

La seconde, après avoir pris conscience que l'hypocrisie organisationnelle a été révélée au grand jour, revient à décider de mener de réels travaux qui serviront à préciser les différents états de ce continuum, les conditions de transition de l'un à l'autre, et ses acteurs. Cette hypothèse ne pourra cependant se réaliser que si, et seulement si, tous les membres putatifs du continuum de sécurité décident de travailler ensemble à sa concrétisation.

Au vu des travaux menés jusqu'à présent et de ceux qui s'annoncent, et dans la mesure où la complémentarité des acteurs étatiques et privés n'a pas encore été aussi étudiée que la complémentarité des armées régulières et des sociétés militaires privées (SMP), il nous semble cependant le plus probable que la première voie constitue celle qui sera empruntée.

## Bibliographie

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago press.
- Brooks, D. J. (2008). Defining the science of private security through knowledge categorisation. *Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology*, 2008(Special Edition 1), 12–23.
- Brooks, D. J. (2010). What is security : Definition through knowledge categorization. *Security Journal*, 23(3), 225–239.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy : Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Cometti, P. (2010). *Qu'est-ce que le pragmatisme ?* Folio.
- Davadie, Ph. (2020). *Le directeur sûreté, un personnage en quête de légitimité*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris II Assas.
- Davadie, Ph. (2022). L'entreprise, acteur de la sécurité des territoires ? *Cahiers de la sécurité et de la justice* n° 56.
- Dewey, J. (1938). *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1967.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
- Hughes, E. C. (1956). Division du travail et rôle social. *Le Regard sociologique, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996, p. 67*.
- Kourliandsky, J-J. (2011). Mexique, entre criminalité et émergence économique. In *Sécurité et stratégie*, 7, n° 3, 11-20.
- Ocqueteau, F. (2011). Chefs d'orchestre de la sûreté des entreprises à l'ère de la sécurité globale. *Champ pénal/Penal field*, 8.
- Rorty, R. (1995). Dewey between Hegel and Darwin In Herman J. Saatkamp (ed.), *Rorty & Pragmatism: The Philosopher Responds to His Critics*. Vanderbilt University Press.
- Thourot, A. et Fauvergue, J-M. (2018). *D'un continuum de sécurité vers une sécurité globale*. Rapport parlementaire.