

3/ INTERNE OU EXTERNE ?

Quelle que soit sa forme, en interne ou en externe, l'audit doit permettre d'avoir un regard neuf et impartial sur les processus sécuritaires d'une entreprise. Et déboucher sur les mesures compensatoires.

Opter pour un audit interne ou externe fait débat. Et entre les deux, les directeurs sûreté balancent... «Avec l'audit externe, on pourra profiter d'un regard externe, d'un œil neuf, explique Alexandre Casagrande, PDG d'Oneex et ancien directeur sûreté d'un grand site touristique français. L'avantage de l'audit interne est le temps que l'on pourra y accorder, ainsi que la connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement, de ses métiers et process qu'auront les auditeurs. Or, à mon sens, l'audit doit être l'occasion pour la direction sûreté, et plus particulièrement son directeur, de pouvoir remonter des conseils, des connaissances... L'audit externe est pour cela plus judicieux.» À la Bibliothèque nationale de France (BNF), David Toubalem, chef du service sûreté, ajoute : «L'audit interne est à utiliser avec précaution, car le directeur sûreté, connaissant l'objet de l'audit peut y introduire des biais, tronquer certains éléments. À l'inverse, l'audit externe assure un regard extérieur à l'organisation et permettra de faire apparaître plus facilement des écarts, des failles... qui auraient pu échapper à la direction sûreté. D'autant plus que le directeur sûreté et ses équipes sont souvent la tête dans le guidon et n'ont pas toujours la possibilité de prendre du recul par rapport aux process qui ont été mis en place.»

AUDITS CROISÉS : UNE ALTERNATIVE À L'AUDIT EXTERNE

Si on ne souhaite pas recourir à des auditeurs externes, on pourra réaliser, comme on le fait en prévention des risques professionnels, des audits croisés. «L'audit croisé est un mode de fonctionnement assez intéressant, car il permet à des cadres internes ayant des connaissances des procédures de l'entreprise – par exemple, parce qu'elles ont occupé ces fonctions auparavant – d'auditer leurs collègues, des Business Units... pour observer leurs process. Cela permet de remonter des données croisées qui peuvent être très pertinentes», souligne Loïc Poucel, délégué à l'accueil et à la sécurité des personnes et des biens de Radio France. Quelle que soit la nature de l'audit, externe ou interne, l'audit doit être extrêmement honnête. «C'est très important d'être transparent et honnête, ajoute David Toubalem. Lors de l'audit et lors de sa restitution. Il ne faut pas hésiter à se confronter à l'audit en se soumettant, par exemple, à des tests de pénétration, des tests d'intrusion. Dans le cas contraire, l'audit sera parcellaire, ainsi que ses résultats. Et il sera difficile de pouvoir y faire figurer et en extraire des mesures compensatoires pertinentes et efficaces.» ■

3 QUESTIONS À...



JOSEPH MENSCH, RESPONSABLE SÛRETÉ FRANCE CHEZ COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS

Quel doit être l'objectif d'un audit sûreté ?

L'audit va servir à analyser l'ensemble des mesures préventives et de la mise en protection d'un site en fonction des critères spécifiques. Il servira donc aussi à évaluer la performance d'une direction sûreté. Mais il faut garder à l'esprit qu'il a surtout pour objectif et avantage l'amélioration éventuelle des process sûreté du site ou de l'entreprise.

Quels sont les prérequis à respecter afin de s'assurer, autant que possible, que l'audit sera réussi ?

On doit définir ce qu'on veut faire, en l'occurrence analyser les risques et les menaces. On pourra établir pour cela une grille d'audit en fonction des moyens de protection qu'on veut mettre, moyens techniques et humains. On pourra aussi, lors de l'audit, utiliser certains outils comme les remontées d'informations au niveau local via les chefs de sites, les rapports mensuels qui listent les incidents, les défauts et les plans d'actions déjà mis en place. Tout ce qui peut permettre d'évaluer la performance de la direction sûreté, de ses équipes, de ses process...

Quels sont les autres intérêts d'un audit ?

Il permet de faire un point sur l'évolution des technologies, l'obsolescence éventuelle de celles qu'on utilise et ainsi de prévoir des investissements. Il est aussi un bon moyen d'étudier le respect des procédures et de les rappeler lors de la restitution de l'audit. Enfin, il peut donner lieu à des arbitrages financiers avec la direction de l'entreprise afin d'engager des investissements pour mettre en place les mesures compensatoires et les plans d'action préconisés par l'audit.

4/ DES ÉTAPES À RESPECTER

De la planification à la restitution des résultats, le respect de certaines étapes permet d'assurer la réussite de l'audit. Mais certaines erreurs, pourtant basiques, peuvent avoir des effets rétroactifs.

Réussir son audit suppose de respecter quelques fondamentaux et des étapes, insiste Fabrice Lollia, responsable sécurité France chez Siemens Gamesa France. Il faudra d'abord le planifier et définir le scope de l'objectif. On réalisera ensuite l'évaluation des risques ou Risk Assessment. On poursuivra par la collecte des données pertinentes, par exemple celles remontées lors d'audits précédents, de tests... mais aussi en qualitatif via des entretiens avec des managers, des collaborateurs, etc. Il faudra ensuite analyser tout cela et en extraire des pistes d'amélioration et des mesures compensatoires possibles.» Une fois ces étapes respectées, il reste à faire la restitution

de l'audit. En entrant, par exemple, dans la phase de communication de l'audit vers la direction et les personnes ayant demandé l'audit. «Cette phase de communication est très importante et doit se faire de manière transparente, sans craindre les résultats et les conclusions de l'audit, poursuit Fabrice Lollia. On pourra ensuite communiquer, par étapes, les résultats aux collaborateurs. Puis, il faudra évidemment élaborer un plan d'action et en assurer la suivi régulier afin de s'assurer que les mesures préconisées sont efficaces et toujours d'actualité.»

DES ERREURS À ÉVITER

Un audit peut aussi échouer pour des raisons basiques. «L'auditeur devra être assez proche du client final et éviter de rester dans les généralités, ajoute Alexandre Casagrande. Auditeur externe ou interne, il faut faire preuve de pragmatisme et savoir effectuer une véritable restitution orale de l'audit, à la DG, au service sûreté, mais aussi aux collaborateurs et aux acteurs terrain.» ■



PAROLE D'EXPERT



ALEXANDRE CASAGRANDE, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ONEEX

« Le directeur sûreté a besoin de conseils. L'audit peut l'aider. »

«Lorsque j'étais cadre sûreté dans un grand site touristique français, j'ai vu beaucoup d'audits qui manquaient de pertinence et qui de surcroît n'apportaient pas de plus-value. Leur cadre était flou, trop global. Un directeur sûreté a besoin d'appui, de conseils, de connaissances... Il n'a pas forcément toutes les connaissances nécessaires, il ne peut pas tout savoir. Mais c'est un chef d'orchestre. Il a besoin de conseils techniques ou autres. D'autant plus que son environnement professionnel évolue vite, tout comme les risques, les menaces et les technologies qu'il est susceptible d'utiliser. Un audit doit être l'occasion d'apporter ce type d'information à une direction sûreté. Par ailleurs, quelqu'un qui participe à un audit de qualité devient un partenaire essentiel du directeur sûreté et participera pleinement à un transfert de compétences vers ce dernier. Enfin, un audit à un coût qu'il faut intégrer et les budgets d'une direction sûreté sont limités. Il faut donc être irréprochable sur le livrable afin qu'il soit intégré et compris par le directeur sûreté, par la DG pour être un vrai plus pour la société.»



FABRICE LOLLIA, RESPONSABLE SÛRETÉ FRANCE CHEZ SIEMENS GAMESA FRANCE

« Il ne faut pas réduire l'audit à son seul aspect budgétaire. »

«On peut certes se servir de l'audit comme d'un levier pour justifier un budget. Mais il ne faut pas réduire l'intérêt de l'audit à ce seul aspect. Tout d'abord, s'il permet de justifier des dépenses, il faut savoir aussi établir des prévisions en réalité avec le terrain. Pour ma part, je préconise, sur ce sujet, de garder à l'esprit le principe Atarp ou «As Low As Reasonably Practicable». Partant du principe que tout système possède une certaine probabilité de défaillance et que le risque 0 n'existe pas, ce principe permet d'évaluer le risque (gravité, fréquence) que représente cette occurrence en intégrant le coût de la mise en œuvre de actions de réduction. Son objectif est donc de réduire le risque à un niveau acceptable en prenant en compte toutes les circonstances pertinentes. Les recommandations impliquant un investissement doivent donc être contextualisées et on veillera à vérifier leur impact sur les interventions humaines. Enfin, un audit réussi doit aussi être une bonne occasion pour rappeler et/ou redéfinir la culture sûreté à tous les collaborateurs au sein de l'entreprise.»