

Sécurité de l'entreprise et défense de la réputation de la marque

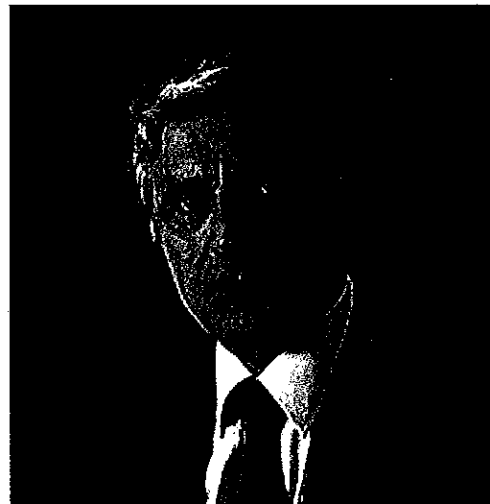
René-Georges Querry, Groupe Accor

D'où viennent et que font les directeurs de sécurité/sûreté d'entreprise ?

Dans la foulée de son enquête publiée dans le précédent numéro de *Sécurité & Stratégie*, Frédéric Ocqueteau, directeur de recherche au CNRS, nous invite à découvrir ces acteurs qui modèlent au fil de leurs actions cette fonction encore trop méconnue. René Georges Querry, directeur sûreté du groupe Accor, est le premier d'entre eux à se livrer sans concession à cet exercice testimonial dans lequel il présente les raisons et les modalités de sa conversion au privé après ses « années flic », les principales missions que son métier lui impose d'assumer et les responsabilités qui y sont associées. Il évoque enfin les spécificités de son secteur d'activité, l'hôtellerie, et notamment la montée en puissance du risque d'atteinte à l'image auquel le groupe a récemment été confronté.

FO : *Pourriez-vous nous retracer à gros traits votre carrière antérieure jusqu'à votre arrivée dans le groupe Accor, au poste de directeur de sûreté, il y a sept ans...*

R-G Q : J'ai 64 ans, j'ai fait une carrière de 32 ans dans la police nationale. J'ai fait 19 ans de PJ au Quai des Orfèvres de la Préfecture de police de Paris. Au ministère de l'Intérieur, j'ai créé l'Unité de Coordination de la Lutte Antiterroriste (UCLAT) de 1984 à 1985, j'ai été chef de cabinet à la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN), puis chef du Service de Protection des Hautes Personnalités en 1992. En 1995, le ministre J-L. Debré m'a confié la responsabilité de l'organisation de la sécurité durant le Coupe du monde de football



Technique Internationale de Police (SCTIP)¹ où je suis resté jusqu'en 2003. A 56 ans, j'avais donc plusieurs années devant moi, six à dix ans de carrière, je n'étais ni marginalisé ni aigri, et j'avais en plus une possibilité d'occuper des postes intéressants, puisque l'équipe de l'époque était composée de messieurs Claude Guéant, Nicolas Sarkozy et Jean-Claude Gaudin. J'avais leur confiance, je pouvais être optimiste, je n'avais aucun souci avec eux. Et puis, un jour, un très bon copain de l'administration, Inspecteur Général de l'Administration (IGA), Gilles Sanson m'a dit au sujet du groupe Accor, dirigé à l'époque par J-M. Espalioux : « ils recherchent quelqu'un ». Ils étaient amis d'enfance, je crois, ou du moins de la même promo de l'ENA. J'ai franchi le pas fin 2002. Le problème était très simple. J'étais prêt à les rencontrer, on discuterait du poste, et puis, je me disais : on verra bien si oui ou non, cela pourrait me convenir. Je les ai rencontrés en janvier 2003, et j'ai eu mon « papier d'engagement ». Dans la mesure où j'avais décidé de quitter la police, j'ai tout de suite demandé ma mise à la retraite car je n'y reviendrais plus. Je prenais quand même un risque car si j'avais sombré dans la neurasthénie ou autre, je me retrouvais sans rien. Mon état d'esprit était le suivant : « Après tout, on brûle les vaisseaux, je vais tenter ma chance dans le privé ! ». Je ne savais même pas ce qu'était le groupe Accor, j'ai vraiment découvert cette institution au moment où j'y ai été affecté. Le poste n'existait pas : « Cher ami, m'a-t-on dit, vous avez carte blanche, faites ce que vous voulez, faites ce que vous pouvez pour nous ».

FO : *On voulait donc voir rempli ce poste par une personnalité prestigieuse et de haute réputation policière. Ce fut vous tout de suite ? Ou avait-on pensé à quelqu'un d'autre ?*

R-G Q : Ce que je sais, c'est que d'autres per-

sonnes que moi ont été reçues, et notamment d'autres policiers. Dans mon entretien, j'avais délibérément dévalorisé ma personne et ma fonction pour être sûr de leur choix. Je leur ai dit que je n'étais pas un héros, que j'avais 56 ans, et leur ai même conseillé de prendre un préfet, que cela aurait eu plus d'allure pour eux, car c'est un personnage plus « généraliste » que ne peut l'être un « flic », qu'un flic, ça peut avoir l'inconvénient d'une « culture maison » trop prononcée... Bref, je me souviens de la réaction d'Espalioux : « c'est hors de question ! ». J-M. Espalioux était un ancien haut fonctionnaire lui-même... Je me rappelle de sa réaction qui m'avait agréablement surpris. Dans son esprit, il ne voulait pas d'un préfet, car c'était un « concept » trop virtuel et administratif. Par conséquent, j'ai compris - et ce fut l'attitude que j'ai défendue - qu'ils cherchaient pour ce poste quelqu'un d'opérationnel qui se démène. Et en effet, dans le travail tel que je le conçois et que j'exerce, le boulot consistait d'abord à aller sur le terrain.

Quand je suis arrivé dans le groupe Accor « avec une grosse feuille blanche », j'ai passé pas mal de temps en France à visiter un tiers du parc du groupe, des hôtels allant de « Formule 1 » aux « Sofitel » huppés, et j'ai constaté que dans l'ensemble, c'était plutôt calme comme mode de fonctionnement. J'ai donc travaillé sur les 1300 hôtels à portée de main pour observer les problèmes éventuels dans l'hôtellerie économique et dans l'hôtellerie de luxe, puis je me suis rendu aux quatre coins du monde pour y faire des réunions avec les directeurs des hôtels où nous sommes implantés, afin de les sensibiliser à la sécurité et la prévention des risques. Avec les trois agents de notre cellule sécurité, nous avons également monté un système d'observatoire de la malveillance. On leur demande de faire remonter les incidents sous une forme un peu homogène à partir d'une grille de quinze questions à cocher.

► ¹ En 2010, le SCTIP a été fondu avec la Sous-Direction de la Coopération Internationale de la gendarmerie (SDCI) au sein de la nouvelle Direction de Coopération Internationale (DCI).

Trajectoire

Bien qu'ils aient autre chose à faire, ce thermomètre nous permet au moins d'avoir une vue globale permettant de disposer d'une typologie des actes de malveillance et de leur récurrence...

FO : *Lors de vos « premières tournées » en France, quels problèmes spécifiques au groupe avez-vous rencontrés ? Les avez-vous déjà rencontrés dans votre vie de policier, ou y a-t-il eu un autre ressenti, donc une façon différente de les aborder ? Comment vous êtes-vous adapté à la sécurité du groupe ?*

R-G Q : Cette adaptation, pour moi, a été très longue. Ce fut une rupture totale sur deux plans. D'une part, la découverte des objectifs fixés et les problèmes rencontrés au fil de ma mission. Mais surtout, la mentalité, l'état d'esprit des gens que je rencontrais. Il est évident qu'à l'époque - et ça s'est un peu amélioré depuis - tout ce qui était « sécurité et gestion des risques » était un concept qui ne préoccupait personne. Le directeur d'hôtel devait gagner le plus au moindre coût, autrement dit, dégager le différentiel le plus important pour une entreprise. Pourquoi la culture sécurité n'a-t-elle pas imprégné les esprits des directeurs ? Parce que, par nature, un hôtel n'est pas un établissement particulièrement exposé à des phénomènes gravissimes. Mon homologue de la sécurité chez Total, à l'égard d'une plateforme pétrolière qui peut connaître des attaques armées, doit pouvoir mobiliser des légionnaires en tant que gardes du corps dans des conditions épouvantables, vous imaginez la différence des défis !

FO : *Comment se fait-on accepter dans l'entreprise lorsque l'on vient du monde policier ?*

R-G Q : J'ai découvert chez Accor une culture et une sensibilisation à la sécurité qui, par nature, est moins importante que dans d'autres entreprises... Ma personnalité de flic ? J'étais perçu comme un danseur étoile, recruté par le top management, pour être par définition l'œil de Mos-

cou... Il m'a fallu un temps énorme avant de me faire accepter et pour capter leur confiance. Quand ils ont compris que je n'étais pas là pour les embêter, ce qui a pris du temps, ils se sont parlés entre eux, et les choses se sont un peu améliorées. Mais les deux premières années n'ont pas été évidentes du tout.

FO : *Vous avez persisté malgré cette image handicapante en les rassurant ?*

R-G Q : Je leur ai apporté la preuve que j'étais là pour les aider, notamment en organisant des réunions avec des directeurs d'hôtels. Je vous prends l'exemple du secteur de la ville de L., où une réunion avec quinze directeurs d'hôtels avait été prévue... Je participe à la réunion, puis on déjeune, on discute et je leur dis : « la prochaine fois que vous aurez un problème, passez-moi un coup de fil, je verrai ce que je peux faire ». On me répond : « j'ai un réel problème avec des prostituées dans certains de nos hôtels, que pouvons-nous faire ? ». Donc moi, je téléphone au commissaire du coin avec qui j'ai un contact privilégié, c'est ça, « le réseau ». Le directeur a vu son problème réglé d'un coup de baguette magique en un rien de temps, alors qu'il lui aurait fallu six mois autrement. Ce n'est pas pour se voir décerner des lauriers, mais pour traiter plus vite et mieux, et petit à petit, la confiance s'est établie...

FO : *Vous assumez totalement l'instrumentalisation de vos réseaux d'amitiés policières pour agir efficacement dans le groupe ?*

R-G Q : C'est évident, je pense que l'un des éléments déterminants ayant justifié mon recrutement a été le réseau que je possède au plan national et international. J'ai avec moi « tout le réseau du SCTIP », avec lequel je suis toujours resté en contact. Un réseau ça s'entretient en profondeur, ce sont de vieux copains en poste à l'étranger, j'en connais au moins un sur deux ; ceux que

je ne connais pas, je passe par la direction centrale du ministère qui les emploie. Par exemple, récemment, dans un pays d'Asie, nous avons été reçus par l'ambassadeur, *via* le responsable local du SCTIP. Je vais même me spécialiser dans le « risque à l'étranger ». J'élabore une note de deux pages car je sais de quoi je parle, ce n'est pas de la littérature, je sais qu'il y a deux menaces majeures dans le nord de ce pays. Bien que ce risque soit important, je précise que ça ne va pas forcément impacter notre stratégie de développement dans ce pays. Ma note suggérera que l'on continue notre développement dans ce pays, ce n'est pas l'instabilité qui y prévaut qui pourrait le remettre en cause... C'est ça, le « réseau »...

FO : *Diriez-vous que cette capacité de « réseauter » serait la dimension fondamentale de votre poste actuel. Il ne pourrait pas être occupé par un responsable sans les atouts de votre cursus ?*

R-G Q : C'est la réalité du moment. Cela dit, la « fonction de directeur de sécurité », je pense que chacun l'écrit à sa façon. On peut mettre quelqu'un d'autre à ma place, la fonction prendrait alors une toute autre physionomie. J'ai fait ce que j'ai pu avec ma logique, mes réseaux, mes connaissances. Encore une fois, les miennes portent sur des actions de sensibilisation des directeurs sur les problèmes de prévention des risques. Il s'agit d'obtenir des informations précises pour avoir une vision globale des actions qui impactent notre groupe. Et il faut entreprendre des actions de sensibilisation à l'égard de nos collaborateurs sur les procédures à respecter, la nuit surtout, où il y a plus de vulnérabilités dans les hôtels, rester attentif à toute une série de choses... Ma troisième mission, c'est à l'international : il s'agit de suivre l'évolution des pays aussi bien sur ce qui peut être prévisible, les signaux faibles qui vont se multiplier, que sur ce qui peut arriver « soudainement », un événement grave... En fouillant dans ma mémoire, je me rappelle l'an

dernier d'un exemple dans un pays d'Afrique subsaharienne où les militaires se sont mis à tirer. Dans nos hôtels, nos clients et nos collaborateurs ont dû rester enfermés avec les problèmes de rapatriement par avions que cela engendre. Nos contacts avec le ministère des Affaires Etrangères ont été décisifs... Cela fait partie de notre métier. Avec mon complice, le « gestionnaire des crises » de notre groupe à la direction centrale, nous suivons cela très attentivement. De même, dans la crise dite des « émeutes du riz », dans un autre pays, la population a manifesté pendant six mois contre une augmentation du prix du riz ou de l'essence ; ces émeutes ont provoqué une dizaine de morts. Durant toute cette période, il a fallu protéger nos hôtels et nos clients, de la même façon que dans la crise des Chemises rouges en Thaïlande se sont posés des problèmes de gestion d'exfiltration. Donc, vous le voyez, une partie ou composante « événementiel » de notre travail doit être prise en compte...

FO : *Comment définiriez-vous les gratifications de votre travail ? Comment votre direction mesure-t-elle la confiance qu'elle vous accorde ? Vous demande-t-elle vos paramètres d'efficacité ?*

R-G Q : Il y a un mot que vous avez prononcé : c'est la confiance. Point. Ce que je fais n'est absolument pas mesurable. A tel point que pendant des années, avec le n° 2 du groupe, je n'ai jamais eu d'entretien d'évaluation. Je le tiens au courant et pour moi, le meilleur vecteur d'appréciation, ce sont les échos qui se trament dans mon dos sur le thème : « Queryry nous a aidé, il nous a donné un coup de main ». Je ne suis pas à la recherche de récompenses ou de quoi que ce soit, j'en ai été gavées par le passé. Mais quand même, ces échos positifs sont un bon indicateur... Je le mesure d'une façon très claire : personne n'est encore venu m'engueuler, personne ne vient me casser les pieds ou n'est encore venu me dire : « on n'a plus besoin de vous, vous pouvez partir ».

C'est mon critère. Quand je viens à croiser le patron du groupe tous les quatre mois, dans l'ascenseur, il me demande ce qui se passe, si j'ai un rapport de mission sur tel pays par exemple, et je suis toujours amené à lui répondre qu'il aura un compte-rendu dans peu de temps, car j'en prépare toujours de toute façon. Pas d'autres indicateurs que ceux-là, c'est totalement impalpable...

FO : *Jamais de réunion au Comex où l'on vous donnerait des instructions pour infléchir votre travail ? Vous avez toujours eu totale carte blanche ?*

R-G Q : Je n'ai vraiment pas de collaborateurs dédiés en réalité. Je suis le seul responsable à cette fonction, je dispose seulement de deux collaborateurs sur lesquels je m'appuie parfois pour m'aider à mettre en forme des comptes-rendus. J'apporte la matière pour les aider, mais cette matière, elle reste dans ma tête et seulement là. Ils rédigent et je figole le document quand ce sont des problèmes de référentiels. Une fois par mois, je vois le secrétaire général du groupe, nous discutons de ce qui s'est passé, des événements. Il existe des problèmes que je règle avec mes réseaux et dont je n'informe pas ma hiérarchie. Récemment, comme je vous l'ai dit, nous avions un problème de proxénétisme dans un hôtel, j'ai donné des conseils au directeur de cet hôtel, il s'est mis en contact avec la police, l'affaire a été réglée, je n'en ai parlé à personne. Même chose pour des problèmes d'attaques à main armée, etc. Je ne vais pas leur expliquer le détail de la façon dont je m'y suis pris pour les régler...

FO : *Apparemment seul le résultat intéresse votre direction : qu'il n'y ait plus de problèmes... Mais si elle ignore comment vous les réglez, comment peut-elle évaluer l'efficacité de votre action ? N'y a-t-il pas là un paradoxe ? Soit la direction pense que vous avez très bien fait votre travail en prévenant des risques qu'elle avait elle-même identifiés ? Soit elle estime qu'il n'y a pas de risques à*

prévenir, et dans ces conditions, pourquoi vous garderait-elle alors ? Vous les rassurez ? Est-ce la confiance monétarisée, la quiétude ? Votre salaire récompenserait-il la seule confiance et la réassurance que l'on vous accorderait, outre qu'on aurait « acheté » votre réseau ?

R-G Q : Vous répondez vous-même à la question. Vous avez parfaitement saisi le problème. Mais en réalité, je vais compléter votre réponse. On part du principe qu'on considère que je fais bien mon boulot, mais malgré tout, cela n'exclut pas qu'il n'y ait pas un jour un problème gravissime qui survienne. Or, est-ce que cela voudra dire pour autant que j'aurais mal fait mon boulot ? Prenons l'exemple de la hausse constatée des braquages dont le nombre a doublé en un an dans certains des hôtels de notre groupe. Pour nous, c'est grave, surtout qu'ils surviennent la nuit avec des réceptionnistes seuls, qui n'ont parfois que 23 ans... Nous avons même frôlé la catastrophe récemment, pour une affaire de braquage qui s'est soldée par un vol de 200 euros. Qu'est-ce que je fais ? Je fais des réunions, je vois les patrons, je leur impose des équipements dans l'hôtel, des ouvertures télécommandées depuis la réception, que l'on mette le bureau de réception face à l'entrée, qu'on n'ouvre pas la nuit à des gens qui portent des casques, qu'on mette des lumières dans les parkings, de la vidéosurveillance, et puis, on rabâche aux réceptionnistes les procédures à respecter. Car parfois ils s'imaginent que ça ne leur arrivera pas. Que puis-je faire de plus ? Va-t-on me reprocher d'avoir été nullissime ? Dans cette même logique, à l'international, en Algérie, au Maroc, je mets le paquet pour qu'on se protège du risque terroriste, mais que faire si vous avez un commando déterminé à attaquer le Sofitel de tel ou tel pays ? Il n'y aura jamais de risque zéro...

FO : *Certes non. Mais vous devrez expliquer pourquoi ça a pu être possible, et pourquoi cela n'a pas pu être empêché ?*

R-G Q : Tant qu'il n'y a pas de mort... Pour réussir, il faut un poil de chance. Mais vous savez, quand je dirigeais le SPHP (Service de Protection des Hautes Personnalités), quand j'étais « aux stupés », nous faisons le bilan : par exemple, le nombre de types interceptés en prison, le nombre de saisies de drogues, les bilans étaient variables d'une année sur l'autre. Mais je demande toujours : à quoi cela tient-il qu'il y ait moins de trafics de drogue dans la rue ? A plus d'efficacité policière ou à plus de chance ? Quinze dealers interceptés sur une année pour une récupération de 10 kilos de substances vaut-il mieux que l'interception d'un dealer avec 50 kilos ? Pour moi, le résultat est le même, il y a une part de chance.

FO : *J'ai l'impression que vos propres critères demeurent les mêmes que ceux qui avaient cours dans la police, que vous les avez en quelque sorte importés dans le groupe Accor. Pourtant j'imagine qu'il doit bien exister des différences d'évaluation de la sûreté-sécurité à cause de cultures différentes avec des critères de rentabilité divergents... Pardon d'être incisif sur cette dimension.*

R-G Q : Quand j'étais en PJ, on pouvait apprécier la rentabilité par des statistiques de fin d'année, comme des arrestations en flagrants délits, c'était faisable. Mais j'ai occupé deux fonctions où ça ne l'était pas. Le SPHP et la Coupe du Monde... Protéger les membres du gouvernement. Il ne se passe rien mais est-il pour autant inutile de mettre des officiers de sécurité derrière les ministres ? Vaut-on être évalué sur le fait que les ministres ont été bien protégés parce que nous avons placé les officiers ? Il n'y a pas de critère pour mesurer cela. Même chose pour les grilles de sécurité que j'ai décidé de faire enlever dans les stades pour la Coupe du monde. En contrepartie, nous avons envisagé toute une série d'autres mesures. J'ai pris un risque, car si le terrain avait été envahi, on m'en aurait fait porter la responsabilité. En fait, je me suis emparé du dispositif britannique. Comment cela se mesure-t-il ? Tout ce que j'avais mis

au point n'était pas chiffirable. La Coupe du monde s'est bien passée. Qui a pu s'en féliciter ? Puisque tout avait été parfait, ce furent les policiers qui ont été félicités et congratulés. Et c'est normal : nous n'avions été que le concepteur du dispositif, mais les policiers avaient la maîtrise de ce qui se passait à Paris, Bordeaux ou Marseille. Ici, à la direction du groupe Accor, c'est pareil. Je fais de la conception, j'imagine, je suggère, je préconise des recommandations, je vais sur le terrain, je vais convaincre d'investir de l'argent... Mais ce n'est pas moi qui paie, et ce sont eux qui seront félicités si ça se passe bien. Si ça se passe mal, on se tournera vers moi.

FO : *Assumez-vous l'idée d'une totale reddition des comptes à votre niveau : leur parlez-vous le langage de leur propre responsabilité et de la vôtre qui la couvrirait ?*

R-G Q : Oui, y compris sur le plan pénal. Les rapports et les recommandations que je formule constituent la preuve de mon investissement personnel, des preuves tangibles de mon travail, et donc de ma prise de responsabilité ! Je vous prends l'exemple de ce pays exposé où le risque d'attentats terroristes est assez élevé. C'est loin de la capitale et des villes principales de ce pays, mais quand même, dans cette ville secondaire, des terroristes peuvent monter une opération. Je l'avais écrit noir sur blanc et dit que nous pouvions continuer à nous implanter malgré ce risque. Mon conseil était de rester sur ce territoire, mais à la condition que l'on suive les mesures que je suggérais, et j'ai été suivi. Or, pour l'un de nos hôtels, un gros hôtel, il fallait installer des barrières à l'entrée, capables d'arrêter un camion bourré d'explosifs. Si nous devons avoir un attentat suicide à l'explosif, je préférerais que ce soit celui d'un terroriste passant le mur avec un sac à dos bourré d'explosifs plutôt qu'un camion. Un type seul qui par ruse saute sur le mur malgré votre vidéosurveillance, ça peut se faire, mais pas un camion : on l'arrête, on vérifie et on contrôle à

Trajectoire

l'entrée. D'autre part, si le type se fait sauter, il tuera trois personnes, mais ce sera moins grave... J'y suis retourné un an plus tard pour vérifier le suivi des consignes, or, la barrière n'était toujours pas installée. J'ai fait un compte-rendu. J'avais affaire à quelqu'un au caractère fort avec lequel personne ne discute et je lui ai dit : « maintenant, c'est devenu une obligation. On peut être poursuivi pénalement ». Et il a fini par mettre en place les mesures de sécurité. Le type m'a dit : « ton truc m'a coûté X milliers d'euros ! », en d'autres termes il sous-entendait que je l'étranglais financièrement.

FO : *Dans ce genre d'épreuve, vous avez mobilisé l'arme pénale. Avez-vous été seul à l'utiliser ou avez-vous dû mobiliser la direction centrale ? Avez-vous mis votre responsabilité personnelle dans la balance ?*

R-G Q : Dans le groupe, il y a un principe : celui qui paie décide, et celui qui décide paie. Pour ma part, n'ayant pas de budget, j'ai du mal à décider et à imposer. Je ne peux pas obliger un individu s'il n'a pas le budget. Mais il y a des priorités, et là, c'en était une. Même si le risque présentait une très faible probabilité d'occurrence, il n'en demeurerait pas moins que son impact était indélébile. Et pour se protéger contre ce risque, nous sommes obligés d'investir des moyens relativement coûteux car lourds : la vidéosurveillance sur tout l'extérieur de l'hôtel, un poste de commandement avec un agent 24h/24 qui surveille l'extérieur, le rehaussement des murs de fils électriques recouverts de barrières végétales, tout cela coûte très cher. Le problème procède également du différentiel de perceptions entre les acteurs. Depuis Paris, je fais une analyse du risque avec mes propres éléments sur « les pays sensibles ». Or les directeurs sur place sont souvent complètement mithridatisés ou insensibilisés : pour eux, tout va bien et je peux le comprendre, le

stratégie en attaquant d'abord les forces du pays concerné, à travers des symboles de l'Etat. Donc, les directeurs de nos hôtels se sont dit : « Nos hôtels ne sont plus une cible, c'est bon, nous serons épargnés désormais ». Je leur ai dit : « Intellectuellement c'est satisfaisant, mais nous n'en savons rien. Si demain, nous avons une « colonie américaine » désireuse de fréquenter nos hôtels, et si les terroristes décident de « se faire » des Américains, ils attaqueront l'hôtel, soyez-en sûrs, et n'iront pas se demander la nationalité de l'enseigne ! ». Certains rechignent quand on leur tient ce langage, mais dans l'ensemble, la plupart des responsables d'hôtel sont quand même très ouverts à mes recommandations. Il y va de ma crédibilité donc je ne « charge jamais la mule » quand j'élabore mes recommandations. Je pourrais, par un réflexe de lâcheté administrative, faire des listes invraisemblables de recommandations, mais ma méthode consiste plutôt à leur conseiller : « mettez plutôt en place les quatre premières, et pour les six autres, on verra plus tard ». Et du coup, je suis plus facilement suivi.

FO : *Précisément, quand vous êtes confronté à une « gestion de crise » dans l'un de vos établissements de luxe comme à New York, à cause d'un fait divers susceptible d'attirer l'attention générale sur sa réputation, y a-t-il des consignes de gestion à suivre impérativement ? Des obligations de prendre attache avec la maison mère pour gérer collectivement la crise et ses conséquences en termes de réputation ? Et si c'est le cas, vous-même, vous sentez-vous en devoir d'avertir les autorités de l'Etat ?*

R-G Q : A la direction centrale, nous avons en effet un dispositif de gestion de crise. La procédure à suivre en de telles circonstances a été communiquée depuis longtemps à tous nos « responsables pays ». Il s'agit d'un système de remontée d'informations 24h/24h dès que le moindre incident affecte un établissement de notre groupe à travers

s'agisse d'un suicide, d'une révolution, d'un tremblement de terre, d'un crime, qui pourrait affecter la bonne marche de nos hôtels. Si les conséquences sont matérielles et humaines (pertes humaines, gens à aider, etc...), c'est-à-dire ayant trait à la sauvegarde de l'intégrité physique, nous agissons. Si les conséquences touchent à la réputation, la crise est gérée avec notre « direction communication », qui va s'occuper de prendre tous les contacts avec la presse, etc. On fait au préalable le point avec la direction de l'hôtel sur ce qu'il faut dire ou ne pas dire. Et cela se fait en concertation avec les pouvoirs publics locaux, c'est-à-dire, à l'étranger, avec les ambassades. Dans l'affaire de New York, nous n'avons pas de rôle dynamique à Paris, nous n'avons eu qu'une gestion de communication défensive plutôt qu'offensive, car vous imaginez bien que les journalistes français nous interrogent constamment sur les faits qu'ils estiment très sensibles, à la différence des américains moyens. Nous ne pouvons leur donner ici aucune information que nous ne maîtrisons pas, à la différence de ce qui se passe à New York. Notre employée a expliqué à sa direction ce qui lui était arrivé, et la suite des événements a été gérée sur place en concertation avec les autorités policières et judiciaires, au regard de l'enquête de police. En revanche, ici, à Paris, nous avons dû rectifier énergiquement le tir à cause de fausses informations et de rumeurs infondées qui ont rapidement circulé pour défendre, en effet, notre réputation. La première a été de démentir sévèrement les propos particulièrement maladroits d'un parlementaire, Bernard Debré, qui a cru bon d'insinuer que nous avions étouffé des affaires analogues par le passé. La deuxième a été de défendre l'honneur de la plaignante, car nous n'avons jamais rien eu à lui reprocher dans l'exercice de son travail depuis trois ans.

Pour en revenir à la responsabilité, il y a deux leviers sur lesquels j'agis. A propos du risque pénal, je sensibilise mes collaborateurs par la

peur en leur expliquant que l'entreprise peut être poursuivie pour un manquement à la sûreté, d'autant que la jurisprudence en la matière est un peu sinueuse et nous incite à la plus grande précaution. Pour ne citer que le cas des *tour operators* américains, ceux-ci exigent que l'on réponde positivement à une trentaine de questions qui leur importent, portant notamment sur la sécurité...

FO : *Une sorte de test ou d'audit de qualité préalable du client avant de contracter avec vous ?*

R-G Q : Un audit de qualité sur la sécurité, oui ! Je travaille beaucoup avec mon ami d'Air France, Charles Yvinec. Nous inspectons ensemble des hôtels, qui ne seront validés par les compagnies aériennes que si les critères qu'ils exigent sont bien remplis. Nous construisons en commun une « image » et dans l'ensemble, à leurs yeux, la nôtre est plutôt bonne...

FO : *Vous ont-ils imposé des choses dont vous n'aviez pas vu l'utilité ?*

R-G Q : Oui, car ces compagnies clientes ont de puissants syndicats derrière elles. Par exemple, des syndicats de pilotes qui exigent ceci ou cela, mais dans l'ensemble, nous avons toujours estimé que ce qu'ils demandaient était justifié. Je me souviens dans un pays d'Afrique subsaharienne où un *tour operator* exigeait que les vitres côté rue d'un hôtel soient renforcées avec des films à l'épreuve des explosions. Nous avions déjà fait mettre des bornes en ciment à 20 mètres et des systèmes de contrôle. Or, rajouter des vitres à l'épreuve des explosions nous aurait coûté trop cher ; nous avons donc conclu par la négative à leur demande, mais il faut dire que nous nous apprêtions à revendre cet hôtel, car de toute façon, les investissements demandés auraient été tels qu'il valait mieux ne pas persister.

FO : *Résumons cet entretien par les qualités que l'on devrait pouvoir attendre de tout directeur de sécurité*

Trajectoire

dans une entreprise à dimension internationale.

Je ne peux parler qu'à partir de mon expérience. Etant évidemment prisonnier de ma personnalité et d'une expérience antérieure qui m'a marqué, je dirais qu'il y a deux critères incontournables pour assumer ce type de fonction : 1° - avoir eu dans la fonction publique des postes difficiles est un véritable atout. 2° - avoir la capacité de s'adapter rapidement à l'univers du privé. J'étais comme un poisson des fonds marins qu'on avait sorti au grand jour et qui était asphyxié. J'ai mis du temps à comprendre le fonctionnement d'une « boîte privée ». De vous à moi, je venais d'une administration centralisée, jacobine où il y a de la discipline, de la rigueur, des mécanismes et des rouages huilés, alors que dans un grand groupe comme Accor, c'est d'abord la *business unit* qui prévaut, même si vous avez des structures centrales qui supervisent leurs activités avec des normes imposées. Dans la vie de tous les jours, chacun a une grande marge de manœuvre et est jugé sur son bilan financier annuel. On ne peut pas leur imposer de décisions, leur demander des comptes, donc un travail de pédagogie s'impose et beaucoup de patience est nécessaire pour convaincre. Mon expérience de flic et les risques que j'ai assumés m'ont incontestablement aidé dans ce travail. J'y ai apporté une aisance et une décontraction, et cela m'a empêché d'être tétanisé. Car si vous commencez par l'être, vous êtes fichu... C'est un peu comme les chiens qui ont peur, ce sont les plus méchants, les plus dangereux, ceux qui mordent. Mon expérience antérieure et le réseau me paraissent avoir été les éléments déterminants qui m'ont prémuni contre ce danger. Ce travail n'est pas une fonction de technicien ; il ne demande pas une formation intellectuelle extraordinaire, d'avoir fait Polytechnique ou autres. C'est avant tout du bon sens. D'ailleurs, Pierre Ottavioli, mon premier chef de service à la PJ en 1973, une figure emblématique de la PJ, m'avait dit : « Oubliez vos diplômes, la

police c'est du travail et du bon sens, point ! ». Il avait tout compris. Tout ce boulot, c'est du travail et du bon sens, ni plus ni « moinsse », comme on dit dans le Sud. De l'expérience et du réseau. Deux éléments déterminants pour essayer de faire le meilleur travail possible. ■

Un entretien avec Frédéric Ocqueteau,
Directeur de recherche au CNRS,
5 mai 2010 actualisé le 26 mai 2011.