

# De la mesure de sécurité à la maturité opérationnelle

*Ce que le rapport Marion exige des salles de contrôle des musées*



# Résumé exécutif

## Contexte

Le vol survenu au musée du Louvre en octobre 2025 a déclenché une réponse gouvernementale majeure et conduit à la publication, en février 2026, du rapport Marion, qui formule 24 recommandations visant à renforcer la sécurité des 1 220 musées français, de leurs 46 000 monuments historiques et de leurs collections publiques.

Ces recommandations couvrent la gouvernance, les financements, la formation, la technologie et le renseignement sur les menaces. Elles redessinent le cadre réglementaire et organisationnel de la sécurité du patrimoine culturel en France.

Cependant, le rapport ne traite pas directement du système opérationnel chargé d'intégrer ces exigences en temps réel : la salle de contrôle, cœur de la surveillance, de la gestion des incidents et de la coordination des réponses.



## Constat principal

Le rapport Marion ne doit pas être compris uniquement comme un programme d'équipement technologique ou un exercice de conformité réglementaire. Il constitue, en réalité, un mandat pour atteindre une maturité opérationnelle.

Or cette maturité dépend principalement de la capacité de la salle de contrôle à :

- maintenir une conscience situationnelle fiable sur des sites complexes;
- gérer simultanément des menaces physiques, cyber et organisationnelles;
- coordonner les décisions et les interventions sous pression.

Dans de nombreux établissements, les limites observées ne relèvent pas uniquement de la technologie, mais également d'enjeux structurels : surcharge cognitive des opérateurs, procédures peu exercées, informations fragmentées et responsabilités décisionnelles insuffisamment clarifiées.

## Une réponse structurelle : le cadre des 7 piliers

Pour répondre aux exigences du rapport Marion de manière substantielle, cette note propose d'évaluer les salles de contrôle à travers le Cadre des 7 Piliers des Salles de Contrôle™ de DG Advisory, qui identifie les dimensions structurelles déterminant la performance opérationnelle :

- 1.Stratégie – priorités de protection et responsabilité au niveau dirigeant
- 2.Personnes – sélection, formation et fidélisation des opérateurs
- 3.Culture – capacité d'escalade et apprentissage organisationnel
- 4.Environnement – conception physique et informationnelle du poste
- 5.Opérations – protocoles, coordination et préparation opérationnelle
- 6.Technologie – outils soutenant la prise de décision
- 7.Données – informations fiables et actionnables lors d'un incident

La performance d'une salle de contrôle est une propriété du système dans son ensemble : la faiblesse d'un seul pilier compromet l'efficacité des autres.

## Trois niveaux de réponse au rapport Marion

Les établissements peuvent répondre au rapport Marion à trois niveaux d'ambition :

### Conformité

- Répondre aux exigences réglementaires : documents, audits et équipements.
- Cette approche satisfait les obligations minimales mais ne transforme pas la capacité opérationnelle réelle.

### Capacité

- Renforcer certaines composantes : formation, technologies, procédures et exercices.
- Cette approche améliore les moyens disponibles mais ne garantit pas la performance du système dans son ensemble.

### Maturité

- Évaluer et développer systématiquement les 7 piliers des salles de contrôle et les intégrer dans la gouvernance de l'établissement.
- Cette approche crée une résilience structurelle capable de tenir sous pression réelle.

## Conclusion

Les établissements qui traiteront le rapport Marion comme une simple obligation de conformité feront le minimum requis.

Ceux qui le considéreront comme un mandat pour la maturité opérationnelle investiront dans la transformation de leur salle de contrôle - le cœur de leur dispositif de sécurité - et construiront une capacité capable de fonctionner réellement lorsque les incidents surviennent.

La maturité opérationnelle ne consiste pas à éviter tous les incidents, mais à disposer de la structure nécessaire pour les détecter, y répondre et s'en remettre avec rapidité et discernement.

---

# 1. Le rapport Marion : ce qu'il a bien identifié – et ce qu'il laisse ouvert

Le 19 octobre 2025, des voleurs pénètrent dans le musée du Louvre et dérobent des bijoux ainsi que des pièces de la collection des couronnes de l'un des établissements culturels les plus emblématiques au monde. L'événement déclenche une réponse nationale. En quelques semaines, le député Christophe Marion est mandaté par le Premier ministre et la ministre de la Culture pour conduire une enquête gouvernementale sur la sécurisation des collections publiques françaises.

Le rapport qui en résulte est rigoureux, direct et, par endroits, d'une franchise remarquable. Il reconnaît que les institutions culturelles françaises ont historiquement privilégié la sécurité incendie – pour laquelle des obligations légales solides existent depuis 1965 – tout en sous-investissant massivement dans la protection physique contre les actes délibérément malveillants. Il note que les cyberattaques visant les institutions culturelles ont doublé entre 2024 et 2025. Il relève que plusieurs vols récents ont impliqué des violences armées en présence du public et du personnel, et que les méthodes employées ressemblent de plus en plus à celles du crime organisé.

Le rapport établit en outre une distinction utile entre la sécurité – protection contre les événements accidentels – et la sûreté – protection contre les actes intentionnels et malveillants. Cette distinction a une portée opérationnelle directe : les systèmes, les compétences et les doctrines requis pour l'une et l'autre sont différents, et le rapport identifie à juste titre que la plupart des établissements ont structuré la première sans traiter correctement la seconde.

Les 24 recommandations du rapport couvrent un large spectre : un plan national de sécurité piloté par le ministère de la Culture, le renforcement des moyens de la MISSA, des évaluations annuelles de la menace coordonnées avec les services de renseignement, le recours à l'analyse vidéo algorithmique, des protocoles d'information classifiée pour les collections les plus sensibles, des standards renforcés de cybersécurité, des autorisations d'armement pour les agents de sécurité privée, et un dispositif structuré de soutien psychologique post-incident.

*« Les enjeux de sûreté restent globalement moins pris en compte par les établissements, en l'absence d'obligations législatives et réglementaires comparables à celles édictées en matière de sécurité. » – Rapport Marion, 2026*

Ce sont des interventions substantielles. Elles vont redessiner le paysage réglementaire et de gouvernance de la sécurité culturelle en France dans les années à venir.

### Ce que le rapport n'aborde pas

Ce que le rapport Marion ne développe pas c'est le système opérationnel chargé de réunir tous ces éléments en temps réel, sous pression, dans les moments qui comptent.

Ce système, c'est la salle de contrôle.

Dans chaque musée et institution culturelle d'une certaine taille, il existe un espace – qu'il s'agisse d'un centre opérationnel de sécurité dédié ou d'une simple salle de supervision – depuis lequel la surveillance est assurée, les alarmes sont reçues, les incidents sont gérés, les communications sont coordonnées, et les décisions sont prises. Les recommandations du rapport sur l'analyse vidéo, les protocoles d'alarme, la coordination interinstitutionnelle et la gestion des incidents convergent toutes, en définitive, vers la salle de contrôle – et dépendent directement de sa compétence.

Le rapport Marion indique aux établissements ce qu'ils doivent atteindre. Il ne dit pas si leurs salles de contrôle sont structurellement capables de l'atteindre.

## 2. La salle de contrôle au centre de la sécurité culturelle

Une salle de contrôle des musées n'est pas simplement une salle équipée d'écrans. C'est un environnement de prise de décision. Sa fonction est de maintenir une conscience situationnelle continue sur un site complexe et multi-zones, où se conjuguent flux de visiteurs fluctuants, biens d'une valeur irremplaçable et – de plus en plus – vecteurs de menace multiples opérant simultanément ou en séquence.

Le rapport Marion est lui-même explicite quant aux limites des dispositifs de surveillance actuels. Il note que la taille des collections, l'étendue des espaces d'exposition et les volumes de visiteurs rendent impossible pour les opérateurs vidéo de détecter de manière fiable les actes malveillants en temps réel, même lorsqu'ils sont hautement qualifiés. Ce constat ne relève pas uniquement un problème technologique. Il s'agit d'un problème structurel : les exigences cognitives imposées aux opérateurs dépassent systématiquement ce qu'un individu peut soutenir avec constance.

Le rapport identifie également un risque spécifique et inédit : la possibilité d'attaques cyber-physiques combinées, dans lesquelles les systèmes de contrôle d'accès, les alarmes ou les réseaux de surveillance sont désactivés numériquement avant qu'un vol physique ne soit exécuté.

*Le rapport Marion crée de nouvelles obligations quant aux objectifs que les musées doivent atteindre. La maturité opérationnelle détermine si leurs salles de contrôle sont réellement capables d'y répondre.*

Ce scénario n'est pas encore confirmé en France, mais il représente un vecteur de menace crédible et émergent. Ses implications pour l'infrastructure des salles de contrôle - et pour l'hygiène cybernétique des systèmes qui les composent - sont directes et sérieuses.

Au-delà du tableau opérationnel, la salle de contrôle est aussi le lieu de la responsabilité. Lorsqu'un incident survient, la séquence des décisions prises - ce qui a été vu, signalé, escaladé et fait - devient la base factuelle de tout examen ultérieur, qu'il soit administratif, judiciaire ou médiatique.

Dans le contexte post-Marion, cette réalité prend une importance particulière. Les obligations de reporting et les mécanismes de contrôle seront sensiblement renforcés. La qualité et la traçabilité des décisions produites par la salle de contrôle deviendront ainsi un élément central de la responsabilité opérationnelle des établissements.

### 3. Le cadre des 7 piliers : une réponse structurelle au mandat Marion

Le Cadre des 7 Piliers des Salles de Contrôle™ de DG Advisory a été développé pour répondre à un problème récurrent dans de nombreux secteurs : les organisations investissent significativement dans des composantes isolées de leur salle de contrôle - nouveaux systèmes de vidéoprotection, procédures révisées, journées de formation supplémentaires - sans pour autant améliorer leur performance opérationnelle fondamentale sous pression.

La raison en est simple : la performance d'une salle de contrôle est une propriété émergente du système dans son ensemble. La faiblesse d'un seul pilier compromet les autres. Un poste technologiquement avancé, mais dont les opérateurs sont mal formés et le commandement mal défini, échouera lorsqu'il sera mis à l'épreuve. À l'inverse, une équipe bien formée opérant dans un environnement mal conçu, avec des données fragmentées, prendra des décisions plus lentes et moins pertinentes que la situation ne l'exige.

La mise en regard des conclusions du rapport Marion avec les sept piliers révèle à la fois les points où les exigences du rapport sont les plus aiguës et les lacunes structurelles les plus susceptibles d'exister.

## PILIER 1

## STRATÉGIE

**Mission, priorités et responsabilité au niveau dirigeant**

Le rapport Marion identifie l'absence d'une stratégie nationale de sécurité claire comme l'une des causes profondes de la vulnérabilité systémique. Au niveau de l'établissement, l'échec équivalent est une salle de contrôle fonctionnant sans direction stratégique explicite : aucune définition partagée de ce qui doit être protégé à tout prix, aucune responsabilité exécutive claire des résultats opérationnels de sécurité, aucune articulation précise de la raison d'être du poste. Sans ce socle, les opérateurs prennent des décisions stratégiques - sur ce qu'il faut prioriser, remontée ou sacrifier - sans disposer ni de l'autorité ni du cadre nécessaires pour les prendre correctement. L'exigence du rapport d'intégrer les plans de sécurité dans la documentation de gouvernance institutionnelle (PSC, PSBC) est précisément une intervention stratégique : elle impose que les priorités de la salle de contrôle soient explicitement portées au plus haut niveau.

## PILIER 2

## PERSONNELS

**Sélectionner, développer et fidéliser les bons opérateurs**

Le rapport est explicite : les équipes de surveillance souffrent d'un sous-effectif chronique, d'un turn-over élevé et d'une connaissance insuffisante des sites. C'est la défaillance la plus visible sur ce pilier. Mais elle renvoie à un problème structurel plus profond. Les opérateurs de salle de contrôle sont couramment recrutés pour leur disponibilité plutôt que pour leur aptitude. Or les attributs cognitifs et comportementaux nécessaires pour gérer des situations multi-menaces sous pression - attention soutenue, prise de décision calme, communication efficace à rythme élevé, résistance à la surcharge cognitive - sont rarement évalués à l'embauche. Le rapport recommande un contrôle des antécédents pour les agents occupant des postes sensibles ainsi qu'une clarification de la doctrine d'intervention. Ce sont des mesures nécessaires, mais insuffisantes sans cadres structurés de sélection et de développement qui construisent une véritable compétence opérationnelle dans la durée.

## PILIER 3

## CULTURE

**Les conditions dans lesquelles les décisions sont prises**

La culture d'une organisation se révèle dans les incidents, et non dans la routine opérationnelle. Plusieurs des cas décrits dans le rapport Marion impliquent des situations où des signaux d'alerte existaient - comportements suspects, repérages préalables, anomalies système - mais n'ont pas été traités. Ce n'est pas un échec individuel. C'est un échec culturel systémique : des environnements où les opérateurs ne se sentent pas en mesure de signaler ou de faire remonter une situation, où exprimer une préoccupation expose au risque d'avoir tort, ou encore où la culture dominante consiste à gérer les situations discrètement et individuellement plutôt qu'à rendre le risque explicitement visible. La recommandation du rapport en faveur d'exercices réguliers est en partie une intervention culturelle : les exercices sont le seul moyen de construire les modèles mentaux partagés et la confiance interpersonnelle qui permettent aux équipes de fonctionner sous pression réelle. Mais les exercices, à eux seuls, ne changent pas la culture. Le comportement du management, les structures de responsabilité et les pratiques d'apprentissage post-incident sont également indispensables.

## PILIER 4

## ENVIRONNEMENT

**L'espace physique et numérique dans lequel les décisions sont prises**

L'environnement de la salle de contrôle façonne la qualité des décisions. Les environnements mal conçus - alertes excessives, écrans mal disposés, isolation acoustique insuffisante, espace inadapté à la coordination - augmentent la charge cognitive précisément au moment où les opérateurs peuvent le moins se le permettre. La recommandation du rapport d'autoriser l'analyse vidéo algorithmique constitue, dans son fond, une intervention environnementale : elle reconnaît que l'environnement informationnel actuel submerge les opérateurs et cherche à utiliser la technologie pour réduire cette charge. Mais une analyse vidéo algorithmique intégrée dans une salle de contrôle déjà surchargé peut aggraver le problème plutôt que le résoudre. La conception de l'environnement doit précéder le déploiement technologique, et non lui succéder.

## PILIER 5

## OPÉRATIONS

**Comment les décisions sont prises, remontées et coordonnées**

Les opérations constituent le pilier sur lequel tous les autres sont mis à l'épreuve en temps réel. Les conclusions du rapport Marion relatives à la coordination interinstitutionnelle, aux protocoles d'alarme, aux dispositifs d'astreinte et aux procédures post-incident relèvent toutes de ce pilier. Le rapport est explicite : des protocoles de coopération formalisés entre les établissements et les forces de sécurité intérieure sont indispensables (recommandation 9). Mais les protocoles ne valent que par la mémoire opérationnelle construite par la pratique. Les responsabilités et autorités de décision, les mécanismes de remontée d'alerte, les procédures de relève et les canaux de communication doivent être clairement définis et régulièrement exercés. La différence entre une réponse structurée et une réaction improvisée tient presque toujours à la qualité de la préparation opérationnelle – et non à la qualité des individus impliqués.

## PILIER 6

## TECHNOLOGIE

**Des outils qui soutiennent les décisions plutôt qu'ils ne les parasitent**

Le rapport Marion consacre une attention significative à la technologie : analyse CCTV algorithmique, marquage codé des objets, reconnaissance d'images assistée par IA pour détecter les filières de trafic, standards de cybersécurité alignés sur NIS 2.0. C'est justifié. La technologie constitue un véritable multiplicateur de force pour les salles de contrôle bien préparées. Le risque réside dans une hypothèse largement répandue dans le secteur : l'idée que l'investissement technologique équivaut à une amélioration de la sécurité. Les salles de contrôle immatures accumulent des systèmes qui fragmentent l'information, se disputent l'attention des opérateurs et détournent l'attention de la compréhension et de la prise de décision. Le test de tout investissement technologique est simple : améliore-t-il la qualité et la rapidité des décisions prises dans la salle de contrôle sous pression ? Si la réponse est floue, l'investissement est prématuré.

## PILIER 7

## DONNÉES

**La discipline de l'information qui réduit l'incertitude et déclenche l'action**

Les données ne créent pas la clarté par défaut. Le rapport Marion appelle à une cartographie nationale, mise à jour annuellement et classifiée, des collections les plus sensibles et de leurs niveaux de protection. Au niveau de l'établissement, cela se traduit directement en un défi de gestion des données pour la salle de contrôle : quelles informations doivent être disponibles, pour qui, dans quel format, lors d'un incident ? Le rapport relève que l'efficacité de la réponse interinstitutionnelle dépend du fait que les forces de sécurité disposent d'une connaissance détaillée et actualisée des sites, de leurs collections et de leurs vulnérabilités. Ces informations doivent être structurées, détenues, fiables et accessibles. Si les opérateurs travaillent à partir de plans obsolètes, de sources contradictoires ou d'informations auxquelles ils n'accordent pas pleinement confiance, la qualité des décisions s'en trouvera dégradée à d'autant.

## 4. À quoi ressemble une salle de contrôle des musées mature

Dans une salle de contrôle mature, les sept piliers se renforcent mutuellement. La stratégie fournit le cadre décisionnel qui oriente la conception opérationnelle. Les personnes sont sélectionnées pour leur aptitude opérationnelle réelle et développées par des programmes structurés. La culture permet une escalade précoce et un apprentissage systématique. L'environnement est conçu autour de la prise de décision plutôt que de l'affichage des données. Les opérations sont structurées, exercées et adaptables. La technologie est choisie pour sa valeur décisionnelle. Les données sont fiables, détenues et actionnables.

Le résultat pratique est une opération qu'un directeur de la sûreté peut assurer à sa direction générale, à son conseil d'administration, à son autorité de tutelle et – dans le contexte post-Marion – à son contrôle préfectoral, qu'elle répond à un standard défendable de préparation opérationnelle.

Cette assurance ne peut pas être obtenue simplement en acquérant les technologies recommandées. Elle ne peut pas non plus être obtenue en approuvant de nouveaux documents de gouvernance. Elle ne peut être atteinte qu'en évaluant et en développant systématiquement la maturité structurelle de la salle de contrôle elle-même – cœur opérationnel de l'ensemble du dispositif de sécurité.



*La maturité opérationnelle n'est pas l'absence d'incidents. C'est la capacité structurelle à les détecter, y répondre et s'en remettre avec rapidité et jugement maîtrisé.*

## Les questions auxquelles une salle de contrôle mature peut répondre

Une salle de contrôle des musées mature doit pouvoir répondre aux questions suivantes avec assurance – non pas à partir de documents, mais à partir de la réalité opérationnelle.

- Notre salle de contrôle dispose-t-elle d'une définition explicite, portée au niveau dirigeant, de ce que nous protégeons en priorité absolue ?
- Nos opérateurs sont-ils sélectionnés pour les bons attributs cognitifs et comportementaux – et non simplement pour leur disponibilité et leur expérience ?
- Un opérateur de notre salle de contrôle ferait-il remonter une situation incertaine sans crainte de se tromper ?
- Notre environnement physique et numérique favorise-t-il la clarté de jugement sous pression, ou la compromet-il ?
- Nos protocoles et dispositifs de coordination interinstitutionnelle sont-ils régulièrement exercés, ou simplement documentés ?
- Notre technologie réduit-elle l'incertitude et soutient-elle les décisions, ou ajoute-t-elle du bruit ?
- Lors d'un incident en cours, tous les acteurs présents dans la salle travaillent-ils à partir du même tableau de situation, fiable et partagé ?

Ce ne sont pas des questions techniques. Ce sont des questions structurelles et culturelles. Ce sont aussi les questions que tout examen post-incident – administratif, judiciaire ou médiatique – posera. Dans le contexte post-Marion, disposer de réponses défendables a plus d'importance que jamais.

## 5. Du rapport à la réalité : une voie d'action concrète

Le rapport Marion crée une dynamique réglementaire et de gouvernance qui se déploiera dans les deux à trois prochaines années. Une législation suivra, des cycles d'audit seront formalisés et la supervision préfectorale sera renforcée.

Les établissements qui attendront que ces obligations s'imposent avant d'évaluer leur préparation opérationnelle risquent de se retrouver à gérer une réponse de conformité sous pression, plutôt qu'à construire une capacité réelle en amont.

Pour les établissements qui souhaitent répondre au rapport Marion de manière substantielle – et non simplement procédurale –, le point de départ est une évaluation honnête de la maturité de leur salles de contrôle au regard des sept piliers structurels.

Une telle évaluation ne nécessite pas des mois. Notre Audit de Maturité des Salles de Contrôle™, conduit par des praticiens expérimentés, peut produire en quelques semaines une vision claire des expositions structurelles de l’opération et un plan d’action priorisé.

Le résultat n’est pas une liste de conformité, mais une compréhension, au niveau dirigeant, de ce qui céderait en premier sous pression – et des investissements qui renforceront réellement la résilience opérationnelle.

*Les établissements qui traiteront le rapport Marion comme une obligation de conformité feront le minimum. Ceux qui le traiteront comme un mandat pour la maturité opérationnelle bâtiront quelque chose qui fonctionnera vraiment.*

Trois niveaux de réponse

| Niveau de réponse | Ce que cela implique                                                                                                      | Ce que cela produit                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conformité        | Compléter les documents requis, satisfaire aux obligations d’audit et acquérir les équipements prescrits                  | Respect du minimum réglementaire, sans transformation réelle de la performance opérationnelle     |
| Capacité          | Renforcer certaines composantes : formation structurée, évolution technologique, révision des procédures et exercices     | Amélioration partielle des capacités, sans garantie de performance systémique sous pression       |
| Maturité          | Évaluer et renforcer systématiquement les 7 Piliers des Salles de Contrôle™ et intégrer ces exigences dans la gouvernance | Résilience structurelle et capacité opérationnelle défendable face aux incidents et aux contrôles |



## À propos de DG Advisory

DG Advisory est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation des salles de contrôle et centres opérationnel mission-critiques. Nous accompagnons des directeurs de la sûreté, des directeurs des opérations et des équipes dirigeantes responsables d'environnements de sécurité et de sûreté où l'échec n'est pas une option.

Notre Cadre des 7 Piliers des Salles de Contrôle™ est un modèle de maturité fondé sur la gouvernance, développé à partir d'une expérience opérationnelle directe dans les domaines de la sécurité, des forces de l'ordre et de la gestion d'organisations complexes. Indépendants de tout fournisseur technologique, nous formulons nos recommandations dans l'intérêt exclusif de nos clients.

Chris Dreyfus-Gibson, Directeur général, est un ancien commandant de police et consultant en sécurité, avec une expérience chez Deloitte et Sopra Steria. Il est également Vice-président fondateur de l'International Critical Control Rooms Alliance (ICCRA).



**Chris Dreyfus-Gibson MBA MSyl**

Directeur général

[chris@dgadvisoryglobal.com](mailto:chris@dgadvisoryglobal.com)