

La sécurité de l'entreprise en 10 questions

LES AFFAIRES, 10 mai 2008

Même si elle est parfois discrète, la sécurité est omniprésente dans notre société. Surtout depuis les événements du 11 septembre. Les entreprises québécoises n'échappent pas à la vague. Le journal Les Affaires a interviewé cinq spécialistes pour connaître les meilleures stratégies de sécurité pour l'entreprise. Il sera question du plan de sécurité, de la continuité des affaires, des risques qui menacent les organisations, des limites légales en matière de surveillance et de filature ainsi que des enquêtes pré-embauche.

1 Par où commencer ?

"Il ne faut pas seulement se préoccuper de la sécurité physique des installations. Il faut aussi se demander ce qui peut perturber la production", affirme Lucie Dupuis, présidente de Soptima, une société-conseil en sécurité et continuité des affaires.

À la suite de l'évaluation des risques potentiels auxquels elle est exposée (cataclysme naturel, vol, grève dans l'industrie du transport, etc.), l'entreprise devrait viser à se doter d'un bon plan d'action, indique la spécialiste. "On doit créer une enveloppe de protection autour de l'entreprise. Il faut explorer les mesures qui offriront le meilleur rendement de l'investissement, par exemple, les contrôles d'accès. Les gestionnaires oublient souvent de protéger les gens qui travaillent dans leur entreprise", ajoute Mme Dupuis.

Le plan de relève opérationnelle constituera la pièce maîtresse de ce plan d'action. Les entrepreneurs doivent penser en fonction des activités et de la production afin de pouvoir assurer la livraison de leurs produits ou services en dépit d'une crise, souligne la présidente de Soptima. "On oublie souvent qu'une catastrophe naturelle, comme la tempête de verglas en 1998, touche aussi le personnel de l'entreprise. Vous avez beau tout faire pour maintenir les activités, s'il n'y a personne dans l'usine, vous n'êtes pas plus avancé", illustre-t-elle.

Le télétravail doit également faire partie du plan de sécurité et de continuité des affaires, ajoute la consultante. Il faut toutefois s'assurer d'avoir l'équipement adéquat. "Avec l'hiver enneigé qu'on a connu, certaines entreprises ont donné à leurs employés la consigne de rester à la maison et de travailler à distance. Or, il y avait parfois trop de gens branchés en même temps, et la capacité de la bande passante a vite été dépassée", raconte-t-elle.

2 Quels sont les risques et les menaces ?

On recense trois grandes catégories de risques pour les entreprises : naturels (inondation, tornade), technologiques (vol ou destruction de données informatiques, mobilité du personnel) et humains, que ce soit les actes criminels ou terroristes ou la fraude.

Les risques diffèrent selon qu'on exploite un commerce de détail, exposé au vol à l'étalage par exemple, ou une usine, qui peut subir un bris de machine, un conflit de travail ou une pénurie de matières premières. Les gestionnaires doivent établir les priorités et déterminer les vulnérabilités de l'entreprise. À partir de ce point, ils doivent tout prévoir, de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à l'expédition du produit fini.

"Si une entreprise n'est pas capable d'acheminer ses matières premières, elle a un gros problème, explique Michel Tremblay, directeur des opérations, sûreté mondiale, chez Rio Tinto Alcan. Il lui faut un plan B. Par exemple, si les matières premières arrivent par chemin de fer et que celui-ci n'est plus disponible, il faudra les transporter par camion. Même chose si elle n'est plus capable d'expédier ses produits. Elle ne peut pas les entreposer indéfiniment."

Dans le commerce de détail, le maintien de la chaîne d'approvisionnement est fondamental, ajoute-t-il. Si l'entrepôt n'est plus accessible pour une raison quelconque, il faudra prévoir un second lieu pour s'approvisionner d'urgence.

"Il faut concentrer ses actions de façon à maximiser les retombées", mentionne M. Tremblay.

En plus des risques externes, les gestionnaires et les responsables de la sécurité ne doivent pas oublier les menaces qui proviennent de de l'intérieur : vol, fraude, etc.

3 Quelles sont les limites légales de la surveillance et de la filature ?

En février, la Cour d'appel a rendu une décision importante qui a précisé les limites légales de la surveillance et de la filature. Le jugement a condamné une compagnie d'assurance, Penncorp, à verser 125 000 \$ en dommages- intérêts punitifs aux demandeurs. André et Martin Veilleux, soupçonnés d'avoir fait une réclamation frauduleuse, prétendaient que Penncorp avait porté atteinte à leur vie privée en les surveillant à trois reprises en 2002 et 2003.

Selon le jugement, les rapports et le témoignage de l'enquêteur ont révélé les difficultés rencontrées pour assurer la surveillance étroite de M. Veilleux père.

"[L'enquêteur] a dû faire le guet à partir d'un mirador à 600 mètres du lieu de surveillance. Il s'est camouflé dans la forêt", peut-on lire dans le jugement. Il a filmé l'homme dans son intimité, derrière sa maison privée, faisant un gros plan sur son spa. Or, la preuve révèle que les lieux observés ne sont ni publics ni à la vue des passants. M. Veilleux alléguait que ces images étaient illégales.

"Les juges ont conclu que les vidéos ne constituaient pas une preuve admissible. Il s'agit d'un des premiers jugements qui condamne aussi sévèrement une partie qui avait effectué une filature", explique Simon-Pierre Hébert, avocat spécialisé en relations du travail chez McCarthy Tétrault.

Avant d'accorder un mandat à une agence de détectives privés, l'employeur doit avoir des motifs raisonnables de soumettre son employé à une surveillance, fait remarquer M. Hébert. Il ne peut les créer à posteriori, après avoir effectué la surveillance, soutient la Cour d'appel.

L'avocat souligne que tout ce qui est filmé dans les lieux public est légal. Par contre, lors d'une filature, il est interdit de filmer à l'intérieur de la maison de la personne visée. Quant à la fameuse cour arrière, les enquêteurs devront filmer à partir d'un accès public, par exemple une ruelle, une voie cyclable, un parc. "Je crois que la décision Penncorp changera la manière de mener des filatures. Nous avons abordé cette question avec plusieurs clients", dit M. Hébert.

4 Comment assurer la continuité des affaires ?

Les grandes entreprises ont déjà fait un bon bout de chemin, souligne Lucie Dupuis, présidente de Soptima. Il y a encore des progrès à faire pour les PME. Elles ne sont pas assez sensibilisées aux pertes entraînées par l'interruption des activités. Le plan de continuité des affaires est aussi négligé.

"Un arrêt de production de quelques heures ne fera pas trop de mal. Mais s'il s'étend sur quelques jours, il peut coûter très cher. J'ai tendance à croire que l'entrepreneur oublie tous les efforts qu'il a consacrés pour démarrer son entreprise", explique Mme Dupuis.

5 Quel budget prévoir ?

Tous les spécialistes s'entendent : il n'y a pas de recette miracle ni de proportion idéale du chiffre d'affaires à consacrer à la sécurité. Une entreprise peut vouloir protéger ses installations à 100 %, mais peut-elle en assumer le coût ?

"C'est un peu comme une assurance, note Michel Tremblay. Par exemple, un système de protection contre le vol à beau décourager la plupart des voleurs, il n'est pas rentable de dépenser des milliers de dollars pour éviter des pertes de quelques centaines."

6 Y a-t-il des risques à mener une enquête ?

Oui, croit Claude Sarrazin, président de Sirco, une firme de sécurité privée spécialisée dans la surveillance et les enquêtes. Dans une entreprise de production, par exemple, une enquête peut lever le voile sur des irrégularités dans les achats. Elles se traduisent en pertes pour l'entreprise, ce qui peut ternir le bilan.

"Nous privilégions la répression [les enquêtes, les tests aléatoires] et la prévention [formation des employés, programmes incitatifs]. Un projet que nous avons mené récemment avec un géant du commerce de détail lui a permis de faire passer sa marge de pertes de 2,25 à 0,39 % de ses revenus", expose-t-il.

7 Si j'exporte, quelles précautions prendre ?

Il faut prendre ses précautions en raison du Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) mis sur pied par le gouvernement américain à la suite des attentats de 2001. Il faut savoir que ce programme de sécurité des échanges commerciaux frontaliers prend la forme d'une certification volontaire par laquelle tous les participants de la chaîne d'approvisionnement coopèrent avec la douane américaine.

Les objectifs de ce partenariat sont de rendre les mouvements transfrontaliers plus sécuritaires. En contrepartie de la certification, les douanes américaines assurent un accès plus rapide à leur marché. Et comme le temps, c'est de l'argent, les entreprises ont intérêt à se conformer à ces normes.

8 Que faire en cas de consommation de drogue ?

Il faut s'alarmer dès qu'on trouve des sachets de plastique dans le stationnement de l'entreprise. "Ce qu'on constate ne représente que 1 à 2 % de la réalité, croit Claude Sarrazin. Et si l'entreprise n'agit pas tout de suite, le problème peut prendre des proportions inquiétantes. Récemment, on a mené une enquête dans une usine manufacturière. L'employeur soupçonnait qu'il y avait vente et consommation de stupéfiant dans l'usine. L'enquête a permis à l'employeur de se débarrasser des cas problèmes et d'assainir le climat de travail. En trois mois, il a remboursé les coûts de l'enquête grâce à des gains de productivité."

9 L'enquête pré-embauche doit-elle s'inscrire dans la politique de recrutement ?

Absolument, croit Jean Talbot, vice-président principal, vérification préemploi, chez Garda. Les employeurs au Canada y recourent de plus en plus, surtout depuis les événements de septembre 2001.

Aux États-Unis, 90 % des entreprises font effectuer une telle enquête, avance M. Talbot. Au Canada, jusqu'à 35 % des entreprises utilisent un service externe de vérification pré-embauche.

Une enquête permet de vérifier l'état du casier judiciaire, de consulter le dossier de crédit (pour confirmer la liste des employeurs, le domicile et les précédents), de vérifier les références d'emplois antérieurs et la validité des diplômes ou titres professionnels. "Il faut mener ces enquêtes à tous les échelons de l'entreprise : du simple commis au président", dit M. Talbot.

Avec la mondialisation et l'immigration, la tâche des entreprises spécialisées dans les enquêtes pré-embauche s'alourdit. De plus en plus d'immigrants arrivent au pays avec un bon bagage professionnel qu'il faut tenter de vérifier. Or, bien qu'elle soit encadrée, la quête de renseignements est plus facile au Canada et aux États-Unis qu'en Chine, par exemple, explique M. Talbot.

"La langue constitue la première barrière. Quand les Chinois arrivent ici, ils traduisent leur nom. Ce n'est pas évident de retracer le parcours professionnel des immigrants. Et c'est sans parler de l'accès aux archives publiques, aux dossiers de crédit et aux casiers judiciaires. Dans ces pays, on conseille souvent de laisser tomber la vérification du casier judiciaire. On se contente plutôt des emplois précédents et des références professionnelles", note-t-il.

"Cette enquête permet de s'éviter bien des problèmes, que ce soit le vol, l'espionnage industriel, la fraude ou les autres actes criminels. Cela lui permet d'offrir un milieu sécuritaire à ses employés et de diminuer les menaces à ses activités", dit Jean Talbot.

10 Comment enquêter dans les règles de l'art ?

Une situation nébuleuse, comme la disparition de pièces ou d'outils, par exemple, amènera l'entreprise à déclencher une enquête. Elle sera alimentée par des vérifications, des analyses comptables s'il s'agit d'un crime financier, de témoignages de collègues. "La surveillance, l'infiltration, la filature, la prise d'empreintes digitales ou des vérifications informatiques permettront d'accumuler des éléments de preuve suffisants pour passer à l'étape suivante : l'imposition d'une sanction disciplinaire", dit Claude Sarrazin.

Le président de Sirco déconseille aux entreprises d'envoyer un superviseur en filature d'un employé. "Évitez aussi de faire signer une lettre de démission sur-le-champ. L'employeur perd alors la possibilité d'obtenir des informations supplémentaires et met en péril le mandat qu'il a confié à l'enquêteur. Parfois, il faut laisser les mauvais employés en place, question d'accumuler une preuve intéressante et de les amener à admettre un crime plus grand que celui que le patron leur reproche."