



Une stratégie globale de sécurité dans l'entreprise

1. Quel responsable sécurité pour l'entreprise?

Avec l'évolution et la diversification des catégories de dangers qui menacent les entreprises, s'impose la remise en question du profil de leur responsable de la sécurité. Cette fonction est devenue beaucoup plus complexe que par le passé, parce que les risques eux-mêmes ont aussi acquis un caractère beaucoup plus complexe. La direction des entreprises ne peut l'ignorer. Elle doit donner à son responsable de la sécurité un statut particulier qui lui permet de faire rapport directement au haut de la hiérarchie. Ce nouveau responsable doit en effet avoir la faculté d'intégrer dans sa fonction l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est soumise. L'approche doit être globale et doit pouvoir prendre en considération les effets collatéraux des divers dangers, les relations qui peuvent exister entre eux directement ou indirectement, les influences réciproques qu'ils peuvent avoir l'un sur l'autre. Le problème de la sécurité existe en tant que tel, mais il englobe une diversité de dangers souvent reliés entre eux. C'est bien la tâche du nouveau responsable sécurité de l'entreprise de gérer l'ensemble de cette problématique.

Une bonne politique de sécurité implique une vision globale des risques et inclut la définition de règles strictes et intégrées à la gestion générale de l'entreprise, ainsi que des programmes de sensibilisation et de formation du personnel ayant un caractère permanent. Cette mobilisation des collaborateurs de l'entreprise pour la lutte contre les menaces diverses susceptibles de compromettre le sain développement de leur outil de travail, ne peut ignorer ni les aspects préventifs ni les conséquences à caractère répressif qu'il y a lieu de prévoir. Il s'agira, notamment, de lutter contre les vols et les abus de confiance dont peuvent se rendre coupables certains clients, les vols et les fraudes commises par des membres du personnel dans les magasins, les entrepôts, les services administratifs, les vols commis au détriment de l'entreprise par des personnes qui n'en font pas partie comme des fournisseurs, des responsables de l'entretien, des rack-jobbers, des démonstratrices extérieures. Il faudra aussi lutter contre les actes de vandalisme, les incendiaires, les effractions, les agressions à main armée et les hold-up, les dégâts causés par des drogués et des ivrognes, les violences sur le lieu du travail, les menaces diverses sur les personnes et les biens.

Naturellement, le responsable de la sécurité ne peut espérer éliminer totalement tous ces risques. Il devra cependant développer une bonne collaboration avec les divers départements de l'entreprise afin de centraliser les informations, les observations, les données relatives à tout incident intervenu, les mesures prises à titre préventif et après toute agression effective. Assurer la sécurité dans l'entreprise est un travail d'équipe et le responsable de la sécurité doit être un coordinateur. Il lui appartient d'identifier les risques et d'instaurer une concertation afin de définir les meilleures parades. Avec le service d'audit interne, il identifiera les divers risques de fraude et élaborera des procédures de dépistage et des critères de sanctions; avec le service des ressources humaines, il programmera des actions de sensibilisation et de formation; avec les services d'achat, il participera à l'élaboration des mesures de marquage électronique des produits à la source; avec le service financier, il travaillera à la prise en compte des frais divers de protection dans les budgets des différents départements de l'entreprise; avec le service juridique, il collaborera à la mise au point des poursuites contre les coupables de vols ou autres délits commis à l'encontre de l'entreprise; avec le service social, il s'investira dans les programmes d'aide à apporter aux victimes.

L'évaluation du préjudice subi par l'entreprise en cas d'agression, quelle que soit sa nature, est toujours difficile à établir, du fait qu'il faut aussi prendre en considération les dommages indirects pas toujours bien établis ni répertoriés par les services concernés. Tout aussi difficile à établir est la nature et le montant du préjudice que l'entreprise aurait pu subir si un service de sécurité n'avait pas été mis en place, de même que le coût pour l'entreprise d'agressions ultérieures susceptibles de se produire en cas d'absence de fixation, dans la durée, de mesures de sécurité. Il s'agit bien de données qu'il est difficile de mesurer, mais que le responsable de la sécurité s'appliquera à évaluer malgré tout, sur base de l'historique, du vécu de l'entreprise au niveau de ces divers dangers qui la menacent. Le sérieux et la gravité des incidents portant atteinte à la sécurité devront être appréciés avec précision, une analyse devra être faite des mesures susceptibles d'être mises en place pour y remédier, et une évaluation de leur coût sera établie. Le rôle du responsable de la sécurité sera alors de définir, aussi précisément que possible, le coût de la prévention et de la répression éventuelle.

Lorsque le responsable de la sécurité négocie le budget qu'il estime nécessaire pour assurer la protection des intérêts de l'entreprise au niveau de ses diverses fonctions, il est confronté à la difficulté de faire la démonstration d'un « return on investment » favorable justifiant les dépenses qui seront engagées. Certes, il devra démontrer ce qu'apportent à l'entreprise les mesures de sécurité qu'il préconise, mais il s'appliquera aussi à mettre en lumière ce qu'il pourrait en coûter à l'entreprise de ne rien faire pour se protéger. Des points de vente non protégés, toujours plus visités par des voleurs à l'étalage ou régulièrement victimes d'agressions, deviennent inévitablement non rentables, parce que désertés par la clientèle insécurisée.

De tels exemples démontrent combien une stratégie de sécurité efficace peut avoir des effets directs non négligeables sur le chiffre d'affaires et sur le résultat d'exploitation des entreprises de distribution.

Le responsable de la sécurité s'appliquera également à identifier les façons de procéder des voleurs et, en particulier, des malfaiteurs qui commettent des agressions violentes contre les magasins. Comment choisissent-ils les points de vente qu'ils vont attaquer ? Ils éviteront les magasins proches d'un poste de police. Ils se méfieront de la présence d'un garde placé à l'entrée et qui en tout état de cause constituera un obstacle à écarter, ce qui demandera davantage de temps pour opérer le hold-up. D'une manière générale, ils se méfieront de tout ce qui peut les ralentir et, de la sorte, donner plus de temps aux forces de l'ordre pour intervenir. Ils craindront les caméras, surtout celles qui sont

disposées sur le parking et à l'entrée du magasin, mais ils se préoccupent moins des caméras placées à l'intérieur du magasin car, durant l'attaque elle-même, ils auront souvent caché leur visage sous une cagoule.

Le responsable de la sécurité s'intéressera tout spécialement aux opérations de repérage que les malfrats viennent faire à visage découvert dans les magasins avant de les attaquer. Souvent, le dernier repérage a lieu peu avant l'agression. Les enregistrements des caméras pourront aider à l'identification des coupables, et des mesures de sécurité spécifiques feront en sorte que les malfaiteurs ne puissent pas emporter ces enregistrements.

2. Priorité à la formation du personnel

La sécurité revêt une telle importance pour l'entreprise, qu'il importe qu'elle soit confiée à de vrais professionnels. Ce n'est pas toujours le cas et l'on rencontre encore trop de collaborateurs ayant d'autres qualifications, auxquels sont confiées des responsabilités diverses, importantes, mal définies, dans le domaine de la sécurité. Il faut donc plaider résolument pour le recours à un personnel hautement qualifié dans chacun des secteurs relatifs à la sécurité de l'entreprise, où il sera actif. Une formation adéquate et une formation permanente de ces collaborateurs doivent être une règle absolue, indépendamment des dispositions légales qui réglementent l'accès à certaines fonctions de surveillance.

Les problèmes de sécurité qui se posent aux entreprises sont multiples et c'est pour cette raison qu'une stratégie globale de sécurité est nécessaire, que la désignation d'un responsable de la gestion de cette problématique doit intervenir au niveau de l'entreprise, que pour chacune des facettes de la gestion de la sécurité des collaborateurs bien formés doivent être opérationnels. Et ces personnes hautement qualifiées dans leurs disciplines respectives devront aussi faire preuve de beaucoup de psychologie, de capacité d'empathie, d'aptitude à anticiper la survenance des problèmes pour les résoudre mieux et plus rapidement, et de cette indispensable qualité qui consiste à savoir prendre des initiatives judicieuses, bien pensées, bien structurées, bien exécutées. Car ce qui fera aussi que la politique globale de sécurité de l'entreprise portera ses fruits, c'est la véritable aptitude qui sera celle de son responsable général à déléguer certaines de ses prérogatives à des collaborateurs effectivement capables d'agir vite, en cas de besoin, dans leur secteur précis de compétence, afin de sauvegarder les intérêts fondamentaux de l'entreprise.

Il importe aussi que chaque membre du personnel, en fonction de son niveau et de la nature de ses prestations pour l'entreprise, bénéficie d'une formation adéquate dans le domaine de la sécurité, comprenant des programmes théoriques et des applications pratiques. On veillera également à ce que les responsables des rayons et les chefs d'équipes soient initiés à la pédagogie afin qu'ils remplissent le mieux possible leur fonction de formateur du personnel de leurs services respectifs. Dans le cadre de cette formation permanente seront inclus des sujets tels que l'organisation des secours, la lutte contre l'incendie, la gestion des accidents ou encore l'interpellation des voleurs. Par ces programmes, il s'agit aussi de sensibiliser chaque collaborateur au problème de la démarque inconnue. Il faut lui expliquer ce qu'elle représente, ses éléments constitutifs, les conséquences qu'elle entraîne pour la rentabilité de l'entreprise.

Quant au responsable général de la sécurité de l'entreprise, il lui incombera de définir et de faire

accepter par la direction générale, par la direction des divers départements et par l'ensemble du personnel, une conception globale des impératifs de sécurité et des mesures à prendre pour sécuriser effectivement l'entreprise dans les divers domaines où elle se trouve exposée, et notamment en termes de vols et de différences d'inventaire. Pour ce faire, il lui faudra notamment rassembler des données aussi complètes que possible et comparables sur plusieurs exercices, pour chaque point de vente de l'entreprise, procéder à des comparaisons, établir des moyennes, mesurer les écarts, identifier les raisons des différences.

L'analyse des coûts de la sécurité, d'un magasin à l'autre, permet aussi, en les rapprochant avec les résultats d'exploitation et les taux de démarque, d'affiner la politique de lutte contre les vols, de faire des choix concrets au niveau des techniques utilisées et des frais de personnel. Les plans d'action qui résulteront de cette démarche devront donner lieu ensuite à des programmes de formation spécifiques, sous l'autorité des directeurs des magasins, non seulement pour les cadres mais aussi pour l'ensemble du personnel des points de vente. Et dans le cadre de cette formation, il faudra notamment apprendre au personnel quelles sont les techniques de vol utilisées par les clients indelicats dans les magasins, quelles sont les méthodes à utiliser pour repérer les voleurs, quelles sont les attitudes à avoir en face des voleurs, que ceux-ci agissent avec ou sans violence, ou encore quelles sont les procédures à respecter pour alerter si nécessaire le service de sécurité ou la direction.

Parce que l'objectif de toute cette procédure est de susciter une plus grande vigilance du personnel et de l'aider à réagir mieux et plus efficacement en cas de survenance d'un cas de vol dans le magasin, certaines entreprises l'assortissent du paiement de primes aux collaborateurs ayant découvert et intercepté des voleurs dans les points de vente. Certes, il s'agit là d'un réel stimulant à la vigilance qui a donné d'excellents résultats dans certains magasins, qui ont vu notamment le nombre de vols diminuer du fait de cette surveillance plus rigoureuse, mais on ne peut sous-estimer le fait qu'une telle politique de paiement de primes est susceptible de générer un excès de zèle du personnel en vue de réaliser l'interception d'un plus grand nombre de voleurs, une attitude dont peuvent résulter des effets pervers, tels que la négligence des tâches essentielles du personnel dans la surface de vente ou la survenance d'incidents résultant d'interceptions maladroites de personnes injustement soupçonnées d'avoir commis un vol.

L'attribution de primes aux membres du personnel ayant identifié un voleur ne peut donc être envisagée qu'en s'entourant de précautions importantes, dont la première est de bien connaître les collaborateurs de l'entreprise concernés et de s'assurer qu'ils ne sont pas susceptibles d'abuser de la confiance qui leur est faite et de la mission qui leur confiée, pour en tirer des avantages financiers injustifiés. En tout état de cause, ils ne pourront être récompensés que pour l'interception d'un vrai voleur, d'une personne ayant réellement volé dans le magasin et prise sur le fait. C'est pourquoi il ne semble pas indiqué de mettre en place un tel système de primes dans les magasins qui viennent d'ouvrir leurs portes et dont le personnel est nouveau et encore insuffisamment connu de l'entreprise.

Il importe également que le personnel des magasins dans lesquels la direction envisage d'introduire une formule de versement de primes aux collaborateurs ayant intercepté un client voleur, accepte cette procédure. Il peut arriver, en effet, qu'un malaise en résulte, soit parmi les membres du personnel, soit par rapport à la clientèle. Pour éviter des inconvénients, il peut d'ailleurs être plus judicieux de mettre en place un système de primes de fin d'année, dont bénéficieront tous les collaborateurs du point de vente, et qui sera indirectement proportionnelle à la fluctuation du taux de démarque inconnue enregistrée par ce magasin.

Il importe, finalement, que chacun comprenne qu'en matière de sécurité, tout est question d'organisation. Certes, il est essentiel d'optimiser le confort de la clientèle dans les magasins, et de faire en sorte que les opérations d'achat se déroulent dans les meilleures conditions pour les consommateurs, mais en même temps, il est essentiel de mettre tout en œuvre pour éviter les vols. Et ces deux impératifs sont parfois bien difficiles à concilier. Ils impliquent, en tout cas, que le responsable du département sécurité soit consulté fréquemment, notamment sur tout projet d'aménagement des points de vente et lors de la conception de tout nouveau magasin. Quant aux agents de la sécurité, ils seront placés sous l'autorité du directeur du magasin et joueront judicieusement, d'abord un rôle d'accueil, ensuite de dissuasion, et enfin de répression s'il leur faut interpellier des voleurs. Car il faut résolument inscrire le problème de la sécurité dans le cadre de la volonté de service à la clientèle et d'une indispensable convivialité.

3. Ecole et délinquance

Il existe une corrélation évidente entre la façon dont les jeunes et les adolescents vivent leur scolarité, et la délinquance juvénile. La façon dont chaque enfant, depuis sa plus précoce expérience scolaire jusqu'à la fin de sa scolarisation, vit l'école, est facteur de stabilité ou de déséquilibre au niveau affectif, émotionnel, et le cas échéant, délictuel. Moins les notes scolaires sont bonnes, par exemple, plus fréquents sont les cas de délinquance, et il en est de même plus le goût pour l'école buissonnière est prononcé. Les responsables de la sécurité des magasins doivent être conscients de cette réalité et doivent développer une attention particulière par rapport à l'absentéisme scolaire, qui se traduit fréquemment par la présence de jeunes en âge d'école dans les points de vente durant les heures normales de cours.

Diverses observations ont aussi conduit aux considérations suivantes : l'étude par les enseignants ou par les psychologues du degré de motivation ou de démotivation des élèves permet souvent de prévoir et de prévenir des actes de délinquance juvénile ; les jeunes qui bénéficient ou ont bénéficié d'une formation plus poussée sont moins enclins à commettre des délits ; il existe une disparité entre les niveaux culturels selon les appartenances socio-économiques et celle-ci est de nature à influencer le risque de délinquance des jeunes concernés.

Ces considérations démontrent que l'école a un rôle important à jouer, non seulement au niveau de la formation intellectuelle des jeunes, mais aussi dans l'optique de leur saine intégration dans la société. Elle doit leur apporter, en effet, outre des connaissances et des capacités de raisonnement qui leur permettront de bien s'intégrer dans la collectivité et de contribuer au développement socio-économique de celle-ci ; une idéologie de vie, certaines valeurs intellectuelles et morales qui leur permettront d'atteindre l'accomplissement de soi-même et de s'intégrer parfaitement à la vie sociale, dans le respect des principes qui se sont élaborés de génération en génération pour se traduire dans le niveau de civilisation contemporain.

On retiendra donc que, sans en réduire l'importance et la signification, il convient de considérer les actes de délinquance juvénile en tenant compte des diverses considérations qui précèdent. Sans rejoindre certains psychologues qui postulent que la grande majorité des actes de délinquance juvénile feraient partie, en quelque sorte, du comportement normal des adolescents, on admettra donc que certaines infractions commises par des enfants ont une signification différente de celles commises par des adultes. C'est pourquoi il est particulièrement judicieux de privilégier, à leur égard, les mesures préventives et curatives, plutôt que les mesures répressives.

Il importe, en effet, d'éviter que la prise de sanctions trop sévères déclenche un processus de repli sur soi, de marginalisation, de frustration, d'exclusion consciente ou inconsciente, de blocage affectif et social, susceptible de générer une véritable fixation et l'installation de l'enfant sanctionné dans un contexte, soit d'isolement et de refus, soit d'incompréhension et de révolte pouvant l'amener à développer un comportement délictuel qui s'inscrira peut-être, alors, dans la durée.

Parce que tout le monde n'a pas la même notion de ce qu'est le bien et de ce qu'est le mal, et moins encore les enfants, il importe d'inculquer à chacun, dès son plus jeune âge, les vraies valeurs de notre civilisation, dont le respect de la propriété d'autrui. C'est une responsabilité qui incombe tant à la famille qu'à l'école. Et cette socialisation de l'individu implique, outre la formulation des valeurs, des principes et des règles, la prise de conscience des sanctions éventuelles qui les accompagnent. Ces sanctions ne peuvent être crédibles, s'imposer et jouer réellement leur rôle préventif, que si elles sont réelles, effectives et suivent à court terme la constatation de l'infraction.

La dissuasion doit donc jouer un rôle important dans la lutte contre les vols dans les magasins, en particulier auprès des jeunes, mais il faut être conscient du fait que les mesures de dissuasion, dont les sanctions sont un élément constitutif essentiel, sont perçues différemment selon les individus, de manière telle que, bien souvent, la sanction est perçue comme ce que l'on pense risquer et non comme ce que l'on risque vraiment. En d'autres termes, la prise de conscience de la réalité et de la portée effective des sanctions prévues, en cas de non-respect des règles, peut varier de façon sensible d'une personne à l'autre et est de nature à générer des différences de comportement au double niveau du passage à l'acte et de la nature des délits. Les jeunes, notamment, sont susceptibles d'être moins sensibles à la dissuasion, parce qu'ils prennent moins la mesure de ce qu'ils risquent en posant un acte délictuel, d'une part, et parce qu'ils ont souvent une nature plus impulsive, d'autre part. Deux domaines dans lesquels l'école a, indubitablement, un rôle de sensibilisation et de stabilisation important à jouer.

4. Pour conclure sur les vols du personnel

Les vols commis par des collaborateurs indécents de l'entreprise sont susceptibles de compromettre gravement la rentabilité. Il peut s'agir de vols de marchandises, de biens matériels, d'argent. Ils peuvent être le fait soit de membres du personnel de l'entreprise elle-même, soit du personnel de fournisseurs de biens ou de services. Ces vols des collaborateurs posent un double problème: ils portent préjudice à la rentabilité et ils compromettent l'environnement du travail dans la mesure où ils sont porteurs d'un risque de contamination d'autres travailleurs ou de démotivation de collaborateurs honnêtes informés des faits et mécontents de l'impunité éventuelle dont bénéficient certains coupables. Les dénonciations qui sont susceptibles de se produire ne sont pas non plus favorables à une bonne ambiance de travail, pourtant indispensable pour que soit atteinte une bonne productivité.

Les vols de marchandises sont de divers ordres : vols par le front end, vols dans les locaux de réception, vols par d'autres issues insuffisamment sécurisées, vols avec la complicité d'une ou de plusieurs caissières, destruction volontaire de marchandises pour nuire à l'entreprise, consommation sur place, usage abusif pour des besoins personnels de matériel présent sur le lieu de travail. Quant aux vols d'argent, ils peuvent s'opérer selon divers processus : prélèvement direct dans la caisse entraînant un résultat négatif des comptes, des absences de pointage ou des sous-pointages intentionnels aux caisses en faveur de clients parents ou amis complices, de même des annulations

ou des corrections sur pointages valablement effectués au moment de l'enregistrement des achats de clients voleurs complices, la production de faux justificatifs pour couvrir des soustractions incorrectes, le remboursement de faux frais professionnels, l'utilisation de divers moyens de paiement subtilisés, et aussi des vols commis au détriment d'autres membres du personnel dans les locaux de l'entreprise. Sont encore fréquemment identifiés, des usages abusifs de démarques et de remises, notamment en fin de semaine, en fin de promotion, ou au moment des fêtes, les coupables dissimulant des marchandises dans les réserves pour se les attribuer ensuite aux conditions avantageuses des invendus ou lors d'une opération de vente rapide de produits frais.

Les raisons qui conduisent des collaborateurs à voler peuvent être d'ordre purement financier ou relever de l'ambition, d'un sentiment de frustration, de la recherche de sensations résultant du danger d'être pris, ou encore de la volonté d'imiter des collègues qui commettent des vols. Souvent, le voleur intercepté minimise la gravité de son acte, argumente de la banalité et de la fréquence des vols dans les entreprises, qui ne sont pas jugés directement préjudiciables à des personnes. L'esprit de revanche par rapport à un patron ou un chef considéré comme injuste anime souvent les collaborateurs voleurs. Et ce sont à la fois l'absence ou l'insuffisance de procédures de surveillance efficaces, la tentation soudaine, le sentiment d'impunité, qui expliquent le passage à l'acte.

Pour réduire ces vols du personnel, le département des ressources humaines pratiquera une sélection rigoureuse avant l'embauche, veillera à bien motiver le personnel, lui assurera des revenus professionnels d'un niveau satisfaisant et répondant à son attente, veillera à ce que règne dans l'entreprise un climat social basé sur l'ouverture et la facilité de communication à la fois horizontale et verticale, définira des normes de sécurité sévères mais appliquées à tous. Il importera, en tout cas, que cette sévérité annoncée s'applique effectivement dans la vie de tous les jours de l'entreprise. Aucun laxisme ne peut se manifester à ce niveau. La hiérarchie ne doit pas craindre de procéder aux contrôles prévus et de sévir si nécessaire. Et tout vol commis par un membre du personnel sera considéré comme faute grave, car il y a disparition de la confiance, qui demeure un élément capital dans la relation entre l'employeur et ses collaborateurs. Ceci signifie le renvoi sans préavis ni indemnité, dans les trois jours de la prise de connaissance des faits par l'employeur.

Léon F. Wegnez
Administrateur Directeur
Prévention et Sécurité

Devenez membre de

PREVENTION & SECURITE

Association contre le vol en magasin

Renseignements :

P & S, 34, rue Marianne, 1180 Bruxelles, Fax : 02/346 02 04

TABLE DES MATIERES

Une stratégie globale de sécurité dans l'entreprise

1. Quel responsable sécurité pour l'entreprise?	1
2. Priorité à la formation du personnel	3
3. Ecole et délinquance	5
4. Pour conclure sur les vols du personnel	6

Reproduction autorisée uniquement avec mention de la source

Prévention et Sécurité asbl

Rue Marianne 34, 1180 Bruxelles

Tél. : 02/345 99 23 – Fax : 02/346 02 04

Bon de commande

à retourner à Prévention et Sécurité, 34, rue Marianne, 1180 Bruxelles - Fax: 02/346.02.04

Le soussigné: Fonction:.....

Entreprise: Adresse:

Tél: Fax:

TVA:

Commande:

.....ex. du livre **Vols en magasin, de la prévention à la répression**, de Léon F. Wegnez
16 x 23 cm, 308 pages, € 32,00 (TVA comprise + frais d'envoi)

Date: Signature: