

# La fraude prospère en entreprise

[ 31/01/08 - 15H56 Enjeux-Les Echos ]

## En France, plus d'une société sur deux serait victime de "criminalité économique" du fait des salariés ou du management. Comment prévenir et sanctionner?

Méfiez-vous des salariés modèles ! C'est l'étrange conseil que délivre ce DRH encore sous le choc de la découverte d'une affaire de fraude à l'intérieur de son entreprise. L'histoire à laquelle il vient tout juste de mettre un point final est exemplaire. C'est celle d'une secrétaire comptable, bien sous tous rapports, toujours première arrivée et dernière partie, si dévouée que ses supérieurs hiérarchiques s'en remettaient à elle les yeux fermés. Il aura finalement suffi d'une banale journée d'absence pour que le pot aux roses soit découvert par... une intérimaire : la dame s'était laissée aller à créer une société écran qui facturait de fausses prestations à l'entreprise, prestations immédiatement réglées par elle. Pendant des mois, elle avait échappé à tous les contrôles grâce à l'utilisation d'une technique ultrasimple, l'addition de petits montants toujours inférieurs au seuil de contrôle. Et au final, quelque 600 000 euros évaporés. Aux dernières nouvelles pour entretenir un amant à la moralité douteuse...

Plus que jamais taboue, la fraude en entreprise n'est pourtant pas un épiphénomène. Selon une étude menée par [PricewaterhouseCoopers](#) (1), pratiquement une entreprise française sur deux (47% exactement) a été victime d'au moins un acte de criminalité économique au cours des deux dernières années. Et encore. " Le chiffre est sous-estimé, puisque seules les fraudes détectées peuvent être recensées ", souligne Dominique Perrier, associée chez PWC. " Avec un coût moyen par fraude de 4,7 millions d'euros ", précise-t-elle. Le virus est partout, quels que soient le secteur ou la taille de l'entreprise. Même si, selon les experts, la distribution, la finance, les produits de grande consommation, les télécoms et les médias sont les plus touchés. Avec, l'enquête PWC le montre, une " prime de risque " pour les très grandes entreprises qui recensent jusqu'à trois fois plus de fraudes que les PME de moins de 200 salariés. " Il existe dans ces groupes une telle cascade de procédures que personne ne sait plus qui décide ni contrôle quoi ", commente Olivier Gallet, expert-comptable (2). Un facteur qui facilite manifestement les petites et grandes turpitudes, du détournement d'actifs à l'usage de faux et escroquerie, en passant par les diverses fraudes comptables. Le tout, perpétré dans 85% des cas par les salariés eux-mêmes, dont 55% par des cadres ou des top managers (3).

### LA FRAUDE...

**A L'ACHAT** Le responsable des achats s'invente un fournisseur imaginaire auprès de qui il commande des produits ou des services tout aussi fictifs. Il réalise de fausses factures qui ressemblent à s'y méprendre à celles reçues par l'entreprise. Ou encore, il peut lui-même créer une société qui fournit son entreprise 15% plus cher que le marché. Enfin, il peut favoriser un " vrai " fournisseur, si celui-ci se montre généreux en dessous-de-table.

### LA FRAUDE...

**A LA VENTE** Le comptable détourne les chèques des clients. Il crée une société au nom quasi similaire à celui de son entreprise. Cette société écran encaisse les chèques. Le comptable est bien placé pour solder ce compte client en imputant, par exemple, le règlement

reçu d'un autre client. Il verrouillera d'autant mieux l'opération s'il est responsable de la relance des impayés...

#### LA FRAUDE...

**EN CAISSE** La caissière de ce magasin ne peut résister à prélever sa dîme sur toutes les espèces qui lui passent entre les mains. Elle peut ne pas enregistrer la vente sur sa caisse ou encore saisir l'article à un prix inférieur. Si de plus, elle est en charge des retours marchandises, elle peut s'inventer quelques mécontents. Elle justifie ainsi la sortie de quelques euros..

#### LA FRAUDE...

**AUX STOCKS** Les salariés dérobent régulièrement et en petite quantité les produits de l'entreprise. Ils revendent ensuite à leur profit la marchandise " égarée ". Ces disparitions se traduiront dans les écarts d'inventaire. Mais qu'importe puisqu'il est le plus souvent très difficile pour une entreprise de mettre la main sur les auteurs de ces menus larcins...

#### LA FRAUDE...

**A LA PAYE** Dans une entreprise de taille moyenne ou grande, l'employé du service paye crée dans la base un salarié fictif. C'est la technique dite du " salami " : il détourne de toutes petites sommes, par exemple quelques centimes après la virgule, prélevées sur chaque paye mensuelle. Qui regarde sa feuille de paye à la virgule près ? Personne...

Le (mauvais) exemple en effet vient parfois d'en haut. Au cours des dernières années, un certain nombre d'affaires plutôt explosives (Enron, Parmalat, Vivendi-Universal) sont venues rappeler qu'un dirigeant peut céder à la tentation de falsifier les comptes pour rassurer ses actionnaires ou consolider son fauteuil. Voire tout simplement pour se remplir les poches.

Ainsi, ces jeunes managers d'une société high-tech qui s'inventèrent deux contrats aussi mirobolants que fictifs avec des clients japonais, le temps d'enflammer le marché financier et d'empocher 50 millions d'euros de stock-options avant de disparaître dans la nature... Sans parler bien sûr du désormais célèbre abus de bien social (ABS). Du grand patron qui use et abuse, par exemple, de l'avion de la société pour voyager avec ses proches, au dirigeant de PME qui confond allègrement le train de vie de l'entreprise et son train de vie personnel. " Le plus souvent, ils tombent des nues si vous leur parlez d'infraction car, dans leur logique, l'entreprise et eux ne font qu'un. Mais en réalité ils la pillent ", constate Jérôme Bonet, commissaire principal, adjoint au chef de la Brigade financière. " Quant à la qualification d'ABS, toute la difficulté est de déterminer si l'incriminé a agi ou non dans l'intérêt de la société ", ajoute-t-il.

Dans l'entreprise, la fraude peut se nicher à peu près partout. Un peu à la manière d'une maladie opportuniste. " La plupart d'entre elles reposent sur des mécanismes si basiques que l'entreprise n'y songe même pas ", confirme Cédric Denysiak, spécialiste ès fraude chez AIG Europe. Bien sûr, certains salariés sont mieux " placés " que d'autres pour organiser leur coupable industrie. C'est vrai notamment lorsqu'ils gèrent des flux d'actifs ou de trésorerie (comptabilité, achats, ventes, paie, gestion des stocks, etc.). Le mécanisme, au fond, est toujours le même : d'abord, soustraire des valeurs matérielles ou monétaires ; ensuite, en masquer la disparition. " Les fraudeurs n'utilisent en général qu'une seule méthode, celle qui est adaptée à leur position dans la société ", explique Olivier Gallet. Ainsi, ce directeur des achats qui s'approvisionnait en matériel informatique fictif auprès d'une société écran (en fait, le café d'en face !). Une fois la facture payée, il annulait purement et simplement l'opération

(facture et contrepartie) de la comptabilité. Elémentaire, mais... lucratif : en un an, près de 1 million d'euros s'était ainsi évaporé.

Pour lutter contre ce mal qui les ronge de l'intérieur, les entreprises se mobilisent. Et d'abord, en essayant de cerner au plus près le profil du fraudeur en puissance. Pas facile. Car ce sont souvent des salariés modèles. " Ils sont souvent bien intégrés, charmants, parfois charismatiques, et jouissent la plupart du temps d'une telle confiance qu'ils sont rarement soupçonnés ", analyse Dominique Perrier. " Pour autant, à un moment donné, ils ont eu une raison particulière de passer à l'acte ", poursuit-elle. Bien sûr, mille motifs peuvent expliquer un tel dérapage, de la nécessité de couvrir une dette ou d'assouvir une passion pour le jeu au sentiment de ne pas être tout simplement assez payé ou reconnu pour son travail, mais la théorie dite " de la maîtresse " reste un grand classique : " La personne a un certain âge, elle a le pouvoir de signature dans l'entreprise et commence à violer la loi pour financer ses deux vies ", confirme Noël Pons, conseiller au Service central de prévention de la corruption du ministère de la Justice. Les professionnels notent aussi une certaine dérive au sein des nouvelles générations, moins attachées au devoir de loyauté vis-à-vis d'entreprises où les jeunes se sentent souvent de passage...

Aujourd'hui, les entreprises ont comme premier objectif l'installation, en amont, de garde-fous : " 20% des salariés fraudent, 20% ne le feront jamais, et 60% ne fraudent pas parce qu'ils ne sont pas en mesure de le faire. Mettre en place un système de prévention efficace, c'est d'abord éviter que ces 60% là ne basculent ! " résume Noël Pons. Concrètement, plus le dispositif est lâche, plus il favorisera l'épanouissement des vocations ; mais s'il est trop contraignant, il bridera l'opérationnel avec tous les effets induits que l'on imagine en termes d'efficacité. La recherche du juste équilibre doit donc être permanente.

Au cours des dernières années, la plupart des pays se sont dotés de nouveaux moyens pour contraindre les entreprises à auditer leur dispositif de contrôle interne (loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis, loi de sécurité financière en France). L'occasion d'en repérer les défaillances et d'y parer sans attendre. Un progrès incontestable mais insuffisant : " Les procédures sont belles sur le papier mais inefficaces si les entreprises n'en vérifient pas l'application. Il s'agit de se mettre dans la peau des fraudeurs et de traquer les failles dans lesquelles ils pourraient s'engouffrer ", souligne Olivier Gallet.

Chez Guy Degrenne, les directions juridique, informatique, audit interne et ressources humaines ont été invitées à plancher sur un programme de sensibilisation contre la fraude. Elles ont commencé par rédiger une charte éthique. La démarche peut faire sourire mais il n'est pas inutile de mettre un code de bonne conduite noir sur blanc. Elles ont aussi concocté une formation interne " spécial fraude " (analyse des menaces auxquelles l'entreprise peut être confrontée et jeux de rôles). Et surtout s'apprêtent à auditer ce risque spécifique par département. " Nous allons croiser niveaux de responsabilité et missions, pour modéliser dans chaque cas tous les détournements possibles ", précise Philippe Lassaux, le directeur juridique de Guy Degrenne. " Un dispositif qui coûte cher, ajoute-t-il, prend du temps et n'est pas pour autant la garantie que nous verrons tout. "

Chez Atac et AuchanSuper, Isabelle Duglery, directrice de l'audit interne, traque elle aussi les fraudeurs. Et, dans la grande distribution, le sujet est loin d'être mineur. Les points névralgiques sont bien connus. Certes, caissières et chefs de caisse des 270 magasins sont sous haute surveillance, ainsi que le secteur de gestion des stocks qui fait l'objet de petits larcins réguliers quand ce n'est pas du détournement de palettes entières. " Mais d'autres

fonctions, a priori moins exposées, se révèlent tout aussi sensibles ", explique-t-elle. Exemple : le développement ou les systèmes d'information. Toute quête d'une nouvelle implantation (achat de terrain, construction ou acquisition d'un magasin) entrouvre la porte à la corruption et à la surfacturation. De même, il s'agit de ne pas oublier de retirer aux responsables l'accès du paramétrage, par exemple, afin de tuer dans l'oeuf toute velléité de monnayer telle ou telle information à la concurrence, ou de modifier le stock pour camoufler un vol... Pour parer à toute éventualité, Isabelle Duglery a sorti l'artillerie lourde : cartographie des risques de fraude, renforcement des procédures de contrôle, mise au point d'indicateurs favorisant la comparaison d'un magasin à l'autre (écarts de caisse, taux de retour marchandise, etc.). " Nous devons identifier les priorités et arbitrer entre la probabilité de fraude, son impact et le coût de la mise en place d'un contrôle interne ", poursuit-elle.

Autant de mesures qui permettent de mettre au jour " un peu plus d'un tiers des fraudes ", précise Dominique Perrier. Mais, bien souvent, la révélation doit beaucoup au hasard et... à la dénonciation. Depuis la Brigade financière, Jérôme Bonet constate tous les jours la puissance du désir de vengeance. Pour autant, 20% seulement des fraudes donnent lieu à une poursuite judiciaire. " Il est très difficile de monter un dossier contre un salarié déloyal, parce que tout l'exercice consiste à constituer et à rassembler des preuves recevables par la justice ", confirme Isabelle Duglery. " Les preuves ne sont en effet pas opposables si elles sont obtenues à l'insu des intéressés ", confirme Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à Paris-I. Face à ces contraintes, certaines entreprises n'hésitent pas à utiliser des moyens franchement discutables au regard de la loi (lecture de mails, caméra cachée sur le lieu de travail, renseignements obtenus par un détective), pour confirmer leurs doutes éventuels. Dans ce cas précis, il s'agit d'accumuler les munitions afin de mieux amener le fraudeur à l'aveu ou pour organiser un flagrant délit. Toutefois, si le risque d'être débouté par un tribunal se révèle trop important, que la réputation de l'entreprise est en jeu ou le climat social en péril, le départ immédiat du coupable demeure l'option la plus raisonnable. Et, souvent, la mieux partagée. Il n'est donc pas rare de voir un manager indélicat quitter l'entreprise, nanti d'un honnête chèque en poche.

## .LA DÉNONCIATION À L'ANGLO-SAXONNE MAL VUE EN FRANCE

" Pour des raisons éthiques et parce que la culture du groupe Auchan repose sur la confiance accordée au personnel, nous ne souhaitons pas promouvoir un système de dénonciation ", explique Isabelle Duglery, directrice de l'audit interne chez Atac et AuchanSuper. La plupart des entreprises partagent ce sentiment de malaise face au *whistleblowing*, pratique installée dans les pays anglo-saxons, mais considérée chez nous comme " anticulturelle " et susceptible de favoriser les règlements de compte individuels. Les Anglo-Saxons n'ont pas de tels états d'âme. La loi Sarbanes-Oxley les a conduits à créer des *hot line* ou des boîtes mails (gérées par un tiers indépendant) pour recueillir anonymement les soupçons des salariés à propos d'éventuelles irrégularités comptables ou financières. Le mois dernier, le " groupe de l'article 29 ", l'instance qui regroupe les Cnil européennes, a pour sa part restreint les dispositifs d'alerte éthique aux domaines financier, comptable, bancaire et à la lutte antiblanchiment. Il propose, en outre, de ne pas offrir l'option de l'anonymat dans le formulaire de dénonciation et de tout faire pour décourager le délateur de rester anonyme...

## CINQ CONSEILS ANTIFRAUDE

Par Noël Pons, conseiller au Service central de prévention de la corruption.

1. **Mobiliser** la direction générale. Son engagement est un préalable indispensable à la mise en place d'un dispositif de prévention et de répression.

2. **Organiser** une rotation du personnel sur les postes à risques.
3. **Scinder** les tâches, pour qu'une seule personne ne cumule pas opérationnel et contrôle (par exemple, le manutentionnaire des stocks ne doit pas être en charge de l'inventaire).
4. **Intégrer** systématiquement des appels d'offres dans les procédures d'achat.
5. **Vérifier** les opérations réalisées en dessous des seuils de contrôle.

A lire aussi

*Halte aux fraudes. Prévenir et détecter les fraudes en entreprises* d'Olivier Gallet - Édition Dunod - 2005  
Enjeux-Les Echos, n°223, Avril 2006

**ANNE-LAURENCE FITERE.**

(1) " Enquête sur la fraude dans les entreprises en France, en Europe et dans le monde ", édition 2005, PricewaterhouseCoopers.