

LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE INTERNE : UN ENJEU STRATÉGIQUE À PORTER DE MANIÈRE TRANSVERSALE AU NIVEAU DU COMEX



BRUNO NICOLAUD

EXPERT ANTI-FRAUDE, CERTIFIED FRAUD EXAMINER (CFE),
MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACFE FRANCE

Les entreprises apparaissent beaucoup plus sensibles à la fraude externe du fait de leurs obligations réglementaires et aussi car elles doivent répondre à la publicité qu'elle peut engendrer. La fraude interne à l'organisation apparaît plus complexe à gérer car elle questionne la responsabilité des dirigeants d'où une tendance à la sous-estimation voire à la négation de ce phénomène.

La question de la fraude interne est souvent traitée en silo faute d'une réelle approche transversale de la fraude intégrant ses aspects externes et internes et ce malgré le renforcement des législations et réglementations axées sur le rôle central de la maîtrise des risques.

Pourtant les faits montrent que les fraudes internes et externes sont souvent liées, comme dans la corruption dont la prévention est obligatoire dans le cadre de la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 ou le blanchiment d'argent qui peut s'appuyer sur une collusion entre celui qui blanchit et les

acteurs de l'organisation qui y contribuent à son insu.

À l'occasion de la sortie en septembre dernier de la version française de son rapport aux nations 2020 (<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>), l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) qui rassemble dans le monde, plus de 85 000 professionnels de la lutte contre la fraude, toutes spécialités et organisations confondues, a rapélé une fois de plus que la fraude interne représente des enjeux significatifs pour les entreprises mais reste encore trop taboue. Cependant une démarche stratégique transversale et autonome, portée au plus haut niveau, celui du comité exécutif des entreprises (Comex), peut en réduire l'impact.

I. La fraude interne représente des enjeux significatifs pour les entreprises mais reste encore trop taboue

L'ACFE a réalisé cette année une

étude basée sur 2504 cas dans 125 pays, avec un impact financier global de 3.6 milliards de dollars américains, soit une perte moyenne par cas de 1.5 millions de dollars américains.

L'ACFE maintient son estimation à 5% du chiffre d'affaires, du risque de perte annuelle moyenne causée par la fraude interne à chaque entreprise dans le monde.

Les fraudes internes les plus courantes sont les détournements d'actifs (en numéraires ou sous forme d'actifs) suivis par la corruption (conflits d'intérêts, pots-de-vin, rétro-commissions, prise illégale d'intérêts, extorsions) et de façon moins fréquente mais avec un impact financier plus élevé, les fraudes aux états financiers (surestimation ou sous-estimation du résultat de l'entreprise). Il est également important de rappeler que corruption et détournements d'actifs peuvent se cumuler comme la corruption et la fraude aux états financiers.

Les petites entreprises sont logiquement beaucoup plus exposées

au détournement de numéraire que les grandes et inversement pour la fraude aux états financiers ou la corruption dont l'impact financier apparaît nettement plus élevé.

Les entreprises sont les organisations les plus touchées par la fraude interne (44%) devant les administrations et le secteur non lucratif. Les entreprises cotées en bourse étant relativement moins touchées que les entreprises non cotées car elles disposent de plus de ressources sur le contrôle interne. Au niveau sectoriel, les services bancaires et financiers, l'industrie manufacturière et les services de santé sont les plus concernés par la fraude interne.

De manière générale, les tentatives de dissimulation de fraudes internes reposent essentiellement sur des faux documents ou la modification de documents réels qu'ils soient physiques ou numériques.

En moyenne une fraude interne est détectée au bout de 14 mois d'où le préjudice financier particulièrement élevé sur les entreprises. Ce qui montre des lacunes dans les systèmes de détection des fraudes internes.

Les fraudeurs sont majoritairement des employés et des cadres plutôt que des cadres dirigeants. Le niveau hiérarchique a par contre un impact sur le montant de la fraude et sa durée notamment par une plus grande capacité à la dissimuler.

De même, on note un lien entre ancienneté et montant de la fraude. Les fraudeurs avec plus de 6 mois d'ancienneté ont ainsi causé deux fois plus de pertes que les salariés avec moins

d'ancienneté. Ce qui peut s'expliquer par leur meilleure maîtrise des procédures de contrôle.

Les auteurs de fraude sont très majoritairement des hommes (72% des cas) avec des montants fraudés plus importants que les femmes. Ils sont plus diplômés que la population générale car ils étaient 64% à avoir un diplôme de l'enseignement supérieur. Ils ont assez souvent des difficultés professionnelles (retards, mauvaise évaluation professionnelle, comportements agressifs).

On notera enfin qu'ils n'ont pas de passé criminel et peuvent donc être qualifiés d'opportunistes sous pression (train de vie élevé par rapport aux revenus connus, tensions sur leur poste en matière de performance), capables de contourner des contrôles qu'ils maîtrisent parfaitement conformément au triangle de Cressey.

Si les auteurs ont été majoritairement sanctionnés au niveau disciplinaire (80%), 54% des entreprises n'ont pas récupéré la moindre perte liée à la fraude. De même par peur pour leur réputation les entreprises ne sont que 59% à déposer plainte au niveau pénal et 28% à initier une action civile.

Il faut également souligner que les fraudes causées par les dirigeants sont beaucoup moins sanctionnées que celles des employés alors que leur impact est plus élevé.

Ce qui envoie comme signal aux potentiels fraudeurs que la sanction sera plutôt clémente et donc peu dissuasive et finalement assez facile à minimiser dans un processus de rationali-

sation des conséquences des actes incriminés.

On peut enfin déplorer que seulement 128 cas ont pu être étudiés pour l'Europe de l'ouest. Ce qui semble traduire une sensibilisation insuffisante sur la fraude interne dans les entreprises et en conséquence une faible capacité à la détecter et à la sanctionner.

II. Cependant une démarche stratégique transversale et autonome, portée au plus haut niveau, peut en réduire l'impact

L'importance de la fraude interne dans les entreprises s'explique avant tout par des lacunes en matière de contrôle interne et donc une insuffisante prise en compte de l'impact du risque de fraude interne.

On peut tirer comme enseignement de ce rapport 2020 de l'ACFE, que très peu de procédures spécifiques à la lutte anti-fraude sont mises en place et quand elles existent, elles ne sont pas construites de manière transversale.

Il est en particulier indispensable de mieux impliquer la fonction ressources humaines (code de conduite, plan de formation sur la fraude, cartographie des postes sensibles, prise en compte des aspects déontologiques lors de recrutement, suivi de signaux faibles comportementaux, rotation des postes) ou en développant des compétences spécifiques (analyse de données, détection des faux documents).

Les systèmes de recueil d'alertes sont également souvent défectueux

même si les dispositifs de protection des lanceurs d'alertes ont été rendus obligatoires par la loi.

Des dispositifs anti-fraude qui seraient rattachés à des directions juridiques apparaissent ainsi peu performants car trop centrés sur une vision légale de la conformité alors que l'enjeu principal est la maîtrise des risques notamment dans leur dimension « métiers ».

La lutte contre la fraude doit pour être efficace, être systématiquement « embarquée » dans toute procédure de l'entreprise à l'image de la politique de qua-

lité en intégrant une évaluation systématique de l'impact fraude de toute nouvelle procédure ou orientation stratégique notamment dans la conquête de nouveaux marchés. Cette démarche doit de même être généralisée aux procédures existantes.

Cela suppose que la lutte anti-fraude soit incarnée au plus haut niveau au sein de l'entreprise où l'on doit être en mesure d'identifier « un monsieur ou une madame anti-fraude » membre du comex et rattaché à la direction générale avec un niveau d'indépendance suffisant pour pouvoir avoir un droit d'initiative en termes d'enquêtes spé-

cifiques et de préconisations.

Il est de même pertinent de rassembler dans une même entité autonome la lutte contre la fraude interne, externe et la corruption ainsi que la lutte contre le blanchiment de manière à favoriser dans l'entreprise une approche holistique de ces risques.

OUVRAGES RÉCENTS

LES NARCOS FRANÇAIS BRISENT L'OMERTA

AUTEUR : FRÉDÉRIC PLOQUIN

ÉDITEUR : ALBIN MICHEL

Résumé

Ne vous êtes-vous jamais demandé pourquoi le restaurant en bas de chez vous, toujours vide, n'était pas en faillite ? Ou comment ce salon de massage, déserté par les clients, parvenait à exister ? Et que penser de ce nouveau voisin qui achète cash son appartement ? Sans parler des banques qui, prises la main dans le sac le 21 septembre 2019, ont écoulé plus de 2000 milliards de dollars sulfureux. L'argent de la drogue et les stratégies mises en place pour le recycler, le blanchir, sont aussi dignes des multinationales qu'insoupçonnables.

Frédéric PLOQUIN

LES NARCOS FRANÇAIS BRISENT L'OMERTA

*Restaurants, salons de massage,
kebabs, banques, immobilier :
l'argent sale est partout*

ALBIN MICHEL ■

Fort de son expérience de plus de trente ans sur le terrain, Frédéric Ploquin est parvenu à rassembler des entretiens rares et inédits. Ce qu'ils nous révèlent est l'incroyable système souterrain qui permet aux trafiquants de blanchir l'argent sale en toute légalité. Aujourd'hui, cette économie parallèle est devenue une artère vitale. Vous allez découvrir pourquoi et comment ce système est indestructible, et à qui profite ce business.