

Fraude, blanchiment, corruption...

Ces malversations qui

En cette période tourmentée, les entreprises doivent faire face à une augmentation des comportements déviants, parfois au sein même de leurs rangs. Identifier, cartographier et lutter contre ces risques, dans un objectif de continuité d'activité, s'avère primordial.

Alors que les affaires de blanchiment et de corruption occupent régulièrement le devant de la scène médiatique, une grande entreprise sur deux est aujourd'hui touchée par la fraude dans le monde. Et 43 % d'entre elles constatent une augmentation du phénomène par rapport au passé, selon la 5^e étude mondiale sur la fraude en entreprise réalisée par PwC. Des chiffres qui sont loin d'être encourageants, et qui incitent les gouvernements, les organismes de contrôle et les entreprises à mettre en place des dispositifs de plus en plus draconiens. C'est en matière de lutte contre le blanchiment que l'encadrement réglementaire est le plus ancien, et donc le mieux rodé. Depuis la création de Tracfin en 1990, la loi impose aux établissements financiers de recruter des déclarants et des correspondants, qui seront les interlocuteurs de la cellule de renseignement financier française. Cette

obligation trouve sa source dans les recommandations du Gafi, reprises par la directive européenne du 26 octobre 2005.

Sur le plan de la corruption, le point de départ a été donné en 2003 par la Convention de Merida, sous l'égide de l'Onu, qui organise la coopération internationale ainsi

que la restitution des avoirs acquis illicitement. La mondialisation des réseaux du crime organisé et la menace qu'elle représente ont incité l'Europe à une réponse robuste et proportionnée: la 3^e directive du 30 janvier 2009, qui vient compléter la directive du 26 octobre 2005, a introduit une approche par les risques des obligations de vigilance à la charge de tous les professionnels concernés. Notons que dans le cadre de leurs activités à l'international, les entreprises françaises n'ont d'autres choix que de se placer en conformité avec les législations existantes, notamment britannique (UK Bribery Act) et américaine (Foreign Corrupt Practices Act). « Elles se doivent également d'être très vigilantes lorsqu'elles travaillent à l'exportation dans des pays où la corruption est endémique (Afrique, Europe de l'Est...) » rappelle Daniel Lebègue, président de Transparency International France.

Enfin, pour ce qui est de la fraude, l'encadrement juridique et réglementaire est peu développé et les entreprises privées, principales victimes, tentent de gérer le problème à leur niveau.

À chaque entreprise sa typologie de risque

Les banques et les institutions financières sont logiquement les plus exposées au risque de blanchiment, en raison de la nécessité pour les mal-

Le blanchiment

est l'action de dissimuler la provenance d'argent acquis de manière illégale afin de le réinvestir dans des activités légales. En amont du blanchiment, il y a toujours une infraction sous-jacente, c'est-à-dire une activité dont le revenu est considéré comme de l'argent sale. Ces infractions sont listées par le Groupe d'action financière (Gafi) et dans le code pénal de chaque pays.

salissent l'entreprise

frats de passer par le système financier pour parvenir à «blanchir» l'argent. «*C'est la finalité même du blanchiment : réintroduire l'argent provenant d'infractions pénales dans le circuit financier pour pouvoir le réinvestir dans des opérations de l'économie légale*», explique-t-on chez Tracfin. «*Néanmoins, avec la lutte croissante menée auprès des banques et des paradis fiscaux, ainsi que la possibilité de levée du secret bancaire sur ordre de la justice, les criminels sont obligés de se tourner vers d'autres intermédiaires pour blanchir leur argent, comme les bijouteries, les antiquaires ou les entreprises d'import-export*», précise Chantal Cutajar, directrice du Master 2 Prévention des fraudes et du blanchiment à l'école de Management de Strasbourg.

Le risque de corruption touche plus majoritairement les grandes entreprises multinationales et certaines PME-PMI, principalement dans des secteurs sensibles comme la défense, l'énergie, l'extraction de matières premières ou les administrations... La récente découverte de la corruption dont se sont rendus coupables les dirigeants de Siemens et leur éviction de la tête de

La corruption

est le détournement d'un processus avec pour dessein d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières : pots-de-vin, dons aux partis politiques, parrainages, ristournes aux clients, cadeaux...

l'entreprise montrent l'efficacité des systèmes en place. «*Pour limiter les risques, il faut créer un état d'esprit qui passe par l'affirmation d'un certain nombre de valeurs et une sensibilisation auprès des salariés. Les dirigeants doivent notamment être exemplaires*», estime Daniel Lebègue. Quant à la fraude, elle sévit dans toutes les entreprises, et tous les secteurs d'activité, mais de façon diverse.

La fraude, une duperie aux multiples facettes

Malgré les efforts déployés par les gouvernements, les organismes de réglementation et les entreprises elles-mêmes, le phénomène est en augmentation partout dans le monde. Fondamentalement, il convient de distinguer deux types de fraude : la fraude interne et la fraude externe. Réalisée par un salarié ou une personne ayant un accès régulier à l'entreprise, la fraude interne peut prendre de nombreuses formes : fausse facture, utilisation intempestive d'un mot de passe, remplacement d'une donnée dans le système à l'insu de tous, vol de bases de don-

nées informatiques... En termes plus juridiques, on parlera de fraude à l'achat, de contre-façon, de délit d'initié... En proportion, la fraude comptable – c'est-à-dire la présentation erronée et plus avantageuse des résultats d'une entreprise – connaît actuellement une forte augmentation au niveau mondial. Néanmoins, le détournement d'actifs demeure la fraude interne la plus répandue : 67 % des cas dans le monde, 53 % en France. D'après une enquête réalisée par le cabinet Kroll en octobre 2011, la fraude

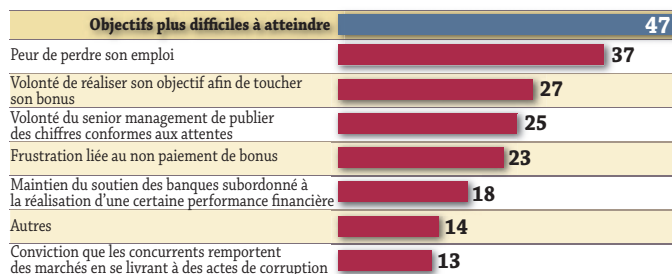
La fraude
est l'appropriation d'un bien d'une entreprise, par une personne qui en fait partie ou non, en utilisant des moyens punis par la loi.

interne représenterait 60 % des cas de fraude avérés au sein des entreprises.

Bien que moins fréquente en proportion, la fraude externe est en nette augmentation depuis deux ans, notamment avec l'apparition de nouveaux procédés comme l'abus de confiance (source : étude Willis 2011). Parmi les cas de fraude externe, on peut citer l'interception de colis postaux ou de règlement de factures. Tous les moyens de paiement sont bien sûr concernés, notamment les chèques (modification du montant ou du bénéficiaire, usurpation d'identité...). Depuis 2009, les procédés de hameçonnage (ou phishing) se sont accentués : de plus en plus crédibles, ils prennent la forme de faux mails au nom d'une grande société (souvent des télécoms ou du secteur bancaire), incitant à communiquer son mot de passe ou son compte en banque. Les firmes ont pour responsabilité d'informer leurs clients sur l'existence de telles pratiques.

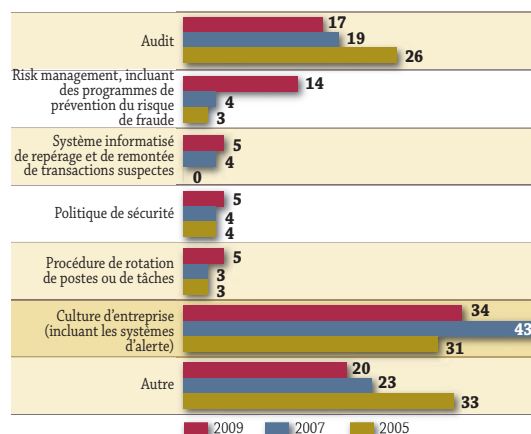
Trop de pression, plus de fraudes...

Les motivations à l'origine des fraudes, en %



Le risk-management fait sa place

Évolution des modes de détection, en %, sur trois ans



Dans cette cinquième étude réalisée par PwC, il apparaît clairement que les objectifs fixés aux cadres constituent une pression telle qu'elle les pousserait à agir contre les intérêts de leur entreprise. Laquelle doit se prémunir. Si la culture d'entreprise reste le meilleur mode de détection des fraudes, le risk management fait une belle percée, avec une évolution de 10 points en deux ans.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été conduite en 2009 dans 44 pays par PwC en collaboration avec l'Insead. 3 037 entreprises de différents secteurs d'activité ont été sondées. L'édition 2011 sera présentée en détail dans le prochain numéro de Risk Management.

Un phénomène amplifié par la crise

Aujourd'hui, 40 % des entreprises considèrent que la crise économique crée un climat propice à l'augmentation du risque de fraude. La pression au travail (objectifs plus difficiles à atteindre, peur de perte d'emploi), la complexité des systèmes informatiques, la réduction des effectifs des équipes de contrôle ainsi que les réorganisations internes sont les principaux facteurs déclencheurs évoqués. « Dans le contexte actuel, les entreprises sont confrontées à un dilemme : elles doivent réduire leurs coûts et, en même temps, limiter les risques de fraude. L'équilibre n'est pas toujours facile à trouver », commente Dominique Perrier, associée au sein du département litiges et investigations de PwC.

L'évolution du profil du fraudeur est une autre traduction de l'impact du contexte économique sur la fraude. En 2009, 42 % des fraudes sont perpétrées par le middle-management contre 26 % en 2007. L'enquête du cabinet Kroll confirme que les cadres supérieurs sont responsables d'une fraude sur quatre. « Ce phénomène est d'autant plus inquiétant que les cols blancs constituent une population clé au sein de l'entre-

prise sur laquelle la direction se repose et en qui elle a toute confiance.»

Néanmoins, l'augmentation des fraudes en entreprise ne s'explique pas que par la crise. On peut également citer l'expansion internationale et les implantations dans des zones plus difficilement contrôlables, ainsi que la pression exercée par le développement des acquisitions, qui entraîne une dilution de la culture du groupe.

Des agissements qui font désordre

Préserver l'intégrité et l'image de l'entreprise et en répondre vis-à-vis des actionnaires et des partenaires (banquiers, salariés...) sont bien les enjeux majeurs d'une entreprise victime de délinquance financière. De fait, les risques encourus par l'entreprise peuvent être dramatiques. Sur le plan économique tout d'abord, elle doit souvent faire face à une perte de chiffre d'affaires et à une dégradation de ses relations commerciales... L'enjeu de la continuité d'activité est alors crucial. «*En prenant en compte tant les pertes directes que le manque à gagner, la fraude a coûté aux entreprises en moyenne 2,1 % de leurs revenus au cours des douze*

POUR COMPRENDRE

- » **Tracfin** (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins) est un organisme du ministère des Finances français. Créé en 1990, il est chargé de la lutte contre le blanchiment d'argent.
- » **Gafi** Formé en 1989 par le G7,

le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux est un organisme intergouvernemental dont le but est de développer et de promouvoir une réponse internationale pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

derniers mois, soit une semaine de revenus par an», rapporte le cabinet Kroll. En France, on estime le coût moyen d'une fraude à 4,7 M € (source PwC).

À ceci s'ajoutent d'éventuelles conséquences très lourdes au niveau de la réputation et des accords avec les parties prenantes (fournisseurs, banques...), ainsi qu'un effet sur le cours de Bourse si l'entreprise est cotée. En outre, ces malversations ont souvent un effet déstabilisant pour le personnel lorsqu'elles sont découvertes et révélés au public (perte de confiance, démotivation...). L'exemple de l'affaire Kerviel, trader à la Société générale, est encore dans toutes les mémoires... À terme, la diminu-

42 %
des fraudes
sont perpétrées
par le middle
management

L'AVIS DE...



DOMINIQUE PERRIER, responsable du département litiges et investigations chez PwC

« Un bon dispositif de contrôle interne ne suffit pas pour se prémunir totalement contre le risque de fraude »

« Il est difficile d'appréhender la réalité des fraudes en entreprises. »

En effet, une fraude ne rentre dans les statistiques que lorsqu'elle est détectée. Il y a donc toute une partie, sans doute importante, de fraudes non mises à jour et absentes des données chiffrées disponibles. À cet égard, rappelons qu'un tiers des fraudes sont détectées par hasard ou par des rumeurs internes ou externes dans un pays comme la France, qui est pourtant l'un des plus

performants en matière de systèmes de détection.

« La fraude reste un sujet difficile. »

Même si les mécanismes de contrôle internes tendent à se renforcer ces dernières années (conséquence des lois sur la sécurité financière, Sarbanes-Oxley), 58 % des entreprises sous-estiment encore ce risque. Or, il y a fraude dès lors qu'il y a un contournement des contrôles existants ou si pendant une période donnée le dispositif en place ne fonctionne

plus (changement de système, absence temporaire d'une personne chargée d'un contrôle clé, nouvelle activité pour laquelle les contrôles ne sont pas encore efficaces...).

« Pour les années à venir, nous avons trois conseils à formuler aux entreprises : »

ne pas surévaluer les objectifs de leurs collaborateurs, maintenir une étroite supervision des équipes et poursuivre une politique de sanctions systématiques en cas de détection de fraudes. »

QUESTIONS À...



M. Luinsland

CHANTAL CUTAJAR, professeur affiliée, directrice du Master 2 Prévention des fraudes et du blanchiment à l'école de Management de Strasbourg.

« Le risque de fraude est multiforme et présent dans toutes les sociétés »

Risk Management - Pourquoi avoir créé une spécialisation en prévention des fraudes et du blanchiment ?

Chantal Cutajar - Le point de départ, ce sont mes travaux universitaires, puisque j'ai fait ma thèse sur « les sociétés écrans ». Forcément, on débouche rapidement sur le blanchiment. À cette époque, j'avais commencé par aborder la question sous l'angle de la répression. Mais, très vite, la nécessité d'améliorer le dispositif préventif et d'associer divers acteurs à la prévention du blanchiment est apparue. En 2000, j'ai donc organisé un colloque sur ce thème, réunissant des banquiers, des avocats, des commissaires aux comptes, des experts comptables, des notaires et des agents immobiliers. Pour aller plus loin dans cette voie, nous avons constitué un groupe de réflexion. C'est ainsi qu'est né ce diplôme, destiné à former les futurs responsables des services de lutte contre les fraudes et le blanchiment dans le cadre d'un partenariat étroit avec le Service central de la prévention de la corruption.

R. M. - À quel besoin cette formation correspond-elle ?

C.C. - Il s'agit de répondre à un besoin réglementaire tout d'abord. En matière de lutte contre le blanchiment, la loi impose aux établissements financiers d'avoir en leur sein des déclarants et des correspondants Tracfin. En parallèle, il s'agit également de répondre au besoin des entreprises de lutter contre la fraude. Le risque de fraude est multiforme et présent dans toutes les sociétés. Une grande entreprise sur deux est touchée par la fraude dans le mon-

de et en France. Les dirigeants d'entreprise doivent préserver l'intégrité et l'image de l'entreprise et en répondre vis-à-vis de leurs actionnaires et de leurs partenaires (banquiers, salariés...).


R. M. - Les entreprises sont-elles bien préparées à lutter contre le risque de fraude ?

C.C. - Toutes les entreprises sont exposées au risque de fraude, interne comme externe. Or, on constate que la crise a des effets sur la fraude. La pression au travail et la réduction des effectifs des équipes de contrôle accroissent ce risque dans les entreprises. Par ailleurs, le profil du fraudeur évolue vers les « cols blancs ». Ainsi, on peut craindre un accroissement important des détournements d'actifs et de la fraude comptable. Heureusement, les dispositifs de contrôle interne détectent désormais une fraude sur deux. Ils permettent notamment de mettre en place des outils adaptés aux enjeux tant sur le plan des processus, de l'architecture informatique que de la culture d'entreprise, dans une démarche de conformité à la réglementation en vigueur.

R. M. - Pourriez-vous décrire une démarche préventive opérationnelle ?

C.C. - Dans un premier temps, il faut recenser les contrôles et les indicateurs existants afin d'évaluer leur efficacité au moyen de l'audit, des tests et, dans un second temps, imaginer de nouveaux contrôles et des indicateurs plus pertinents. Déterminer le mode opératoire revient à essayer de se mettre à la place du fraudeur. Pour ce faire il faut avoir un bon apprentissage des schémas de base afin d'acquérir des réflexes. Une fraude répond toujours au même processus : faire sortir un bien ou une valeur de l'entreprise (par exemple intercepter et voler le chèque d'un client) ; convertir la cible (dans cet exemple, il s'agit d'encaisser le chèque en modifiant l'ordre ou en créant un compte bancaire au même nom) ; enfin, dissimuler la fraude (en passant un avoir pour éliminer la créance).

Propos recueillis par Aurélie Nicolas

> tion des candidats à l'embauche, la perte de marché à l'international, voire l'interdiction d'implantation dans des pays sensibles peuvent toucher ces entreprises, souvent victimes de leur manque de vigilance. Pour prouver leur bonne foi et confirmer leur implication dans les dispositifs de lutte anti-fraude, les sociétés appliquent désormais la tolérance zéro, puisque, selon PwC, 85 % des fraudeurs sont licenciés. Une attitude qui va assurément dans le bon sens...  **Aurélie Nicolas**

CE QU'IL FAUT RETENIR

- » **Les banques et institutions financières**, de par la nature de leur activité, sont particulièrement exposées au risque de blanchiment.
- » **Les entreprises multinationales** sont plus concernées par le risque de corruption.
- » **Toutes sont touchées** de la même façon par la fraude, qui s'accroît en temps de crise.
- » **Les dispositifs de contrôle interne** détectent désormais une fraude sur deux, mais restent perfectibles.

La prévention avant tout

L'évaluation du risque de délinquance financière impose d'identifier les principales zones de risques pour mieux les réduire et concevoir des dispositifs permettant de les prévenir.

En matière de lutte contre le blanchiment, les outils mis en place doivent permettre de faire ressortir les opérations atypiques à partir d'un profilage des clients et d'une cartographie des risques qui devront avoir été élaborés en amont par l'entreprise. Ces opérations atypiques sont analysées en interne par les cellules antiblanchiment qui chercheront à identifier le client ou le bénéficiaire effectif de l'opération et de comprendre sa finalité. Si elles n'y parviennent pas, l'entreprise en question devra procéder à une déclaration de soupçon auprès de Tracfin. Pour David Hotte, responsable du département sécurité financière et lutte antiblanchiment de la Banque fédérale des Ban-

ques populaires, « la connaissance du client est la pierre angulaire du système de lutte antiblanchiment. Pour les ban-

ques privées, qui sont censées bien connaître leurs clients, la problématique n'en est pas moins présente ». Aujourd'hui, la plupart des banques et des compagnies d'assurances ont créé la fonction de responsable conformité (*compliance officer*), chargé de vérifier, entre autres, que les nouveaux produits financiers lancés par sa banque sont irréprochables. Au sein du groupe BNP Paribas, l'équipe Compliance compte un millier de personnes.

Identifier les schémas de fraude

En ce qui concerne la lutte anticorruption, les recommandations de l'OCDE en la matière laissent entrevoir une prochaine harmonisation juridique à laquelle les entreprises doivent se préparer. « Pour cela, elles vont devoir mettre en œuvre des programmes de vérification de l'intégrité des tiers, clients, partenaires et fournisseurs avec lesquels elles entretiennent des relations. De leur côté, les banques devront obligatoirement identifier toute personne potentiellement exposée au risque de corruption. En ne le faisant pas, elles pourront être accusées de complicité de corruption », prévient Christophe Amez, responsable de la division Risk et Compliance chez Dow Jones.

En matière de lutte contre la fraude, et en l'absence de réglementation contraignante, chaque entreprise met en place sa propre stratégie. « Avant toute chose, la première étape consiste à >

« Il est important de s'interroger sur la fiabilité des outils de risques utilisés. »

Jean-Baptiste Carpentier, directeur de Tracfin

identifier les schémas de fraude, confie Olivier Gallet, commissaire aux comptes et expert-comptable chez OGL. C'est sans doute la phase la plus opérationnelle de la démarche prévention, puisqu'elle consiste à bien identifier les menaces concrètes qui pèsent sur l'entreprise, parfois par le biais de scénarios types et de séances de brainstorming. Il s'agit de cibler et d'analyser les schémas les plus courants. » Une fois cette cartographie effectuée, les actions préventives peuvent commencer : sensibilisation au risque de fraude par la diffusion d'un code de conduite, formations permettant de reconnaître des indices de fraude etc. « Il faut essayer d'expliquer aux salariés l'intérêt de cette démarche de vigilance collective, qui ne doit aucunement être perçue comme un "flicage" », explique Chantal Cutajar.

Procédures et bonnes pratiques

En matière de prévention, les grandes sociétés se sont dotées de services internes chargés de concevoir et de mettre en œuvre ces codes de procédures et de bonnes pratiques. En ce qui concerne la détection, des auditeurs réalisent régulièrement des travaux d'analyse mettant en lumière des transactions inhabituelles, voire suspectes, à l'aide de procédures informatisées ou de systèmes d'alerte. En parallèle, des procédures spécifiques peuvent être instaurées, telles que la séparation des fonctions ou le fait de développer systématiquement la rotation du personnel sensible... « Très sensible au risque de fraude, interne comme externe, la Française des Jeux s'est dotée depuis longtemps d'une direction dédiée, assortie d'outils spécifiques », confie Philippe Lemaire, responsable du département sécurité de la société. Des outils relativement efficaces, puisque 47 % des fraudes sont

détectées en France grâce à ces dispositifs de contrôle interne qui contribuent, par un mécanisme de dissuasion, à réduire la prolifération des cas de fraudes. En la matière, la crainte d'être découvert a toujours constitué un puissant frein aux tentatives de fraudes.

L'importance d'un regard externe

Pour Jean-Baptiste Carpentier, directeur de Tracfin, « des structures de toute taille sont victimes de la fraude, parfois sur des montants de plusieurs millions d'euros. D'où l'importance de s'interroger sur la fiabilité des outils de risque utilisés ». Ainsi, l'intervention d'une personne extérieure à l'entreprise apparaît souvent indispensable pour « critiquer » le système et l'améliorer. « Il est de plus en plus fréquent que les entreprises aient recours à un auditeur externe. L'existence de codes de conduite ou de procédures écrites ne garantit pas leur respect par les employés. Il est toujours possible d'imiter une signature, d'utiliser un code d'accès appartenant à un tiers... », souligne Chantal Cutajar. L'analyse d'un auditeur externe permet de vérifier que les systèmes de contrôle mis en place fonctionnent efficacement. Il procède également à un examen des incidents antérieurs et analyse les mesures correctives menées. S'il estime qu'il reste des zones non couvertes, il peut orienter l'entreprise vers des dispositifs de contrôle complémentaires ou lui proposer de souscrire une assurance, qui pourra prendre en charge la couverture du risque résiduel. À l'heure actuelle, le marché de l'assurance reste très vigilant quant à la qualité des risques lors de la souscription, accordant une importance prégnante à la conformité des procédures de sécurité et de contrôle mises en place par l'entreprise. ■ **A. N.**

POUR EN SAVOIR PLUS

- » **Halte aux fraudes - guide pour auditeurs et dirigeants**, Olivier Gallet, expert-comptable, commissaire aux comptes et enseignant à l'EM Strasbourg - Dunod.
- » **Les Blanchisseurs**, Jeffrey Robinson - Presses de la Cité
- » **La fraude en entreprise - Comment la prévenir, la détecter, la combattre**, Mikael Ouaniche - Maxima
- » **L'entreprise face à la corruption internationale**, Philippe Montigny - Ellipses
- » **Blanchiment de capitaux et fraude fiscale**, Célestin