

DIXIT

2013 - 2014

REVUE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

GÉOPOLITIQUE p. 128

- LA POLYNÉSIE
DANS LA RÉGION ASIE-PACIFIQUE

OBJECTIF OcéAN p. 148

- ENERGIES MARINES RENOUVELABLES
- VERS UN PÔLE D'EXCELLENCE MARITIME
- RECHERCHE, PERLE, PÊCHE, AQUACULTURE, ZEE, CORAUX

VIVRE AUX MARQUISES p. 202

L'ÉVÈNEMENTIEL FAIT BOUGER TAHITI ! p. 186

DÉTOURNEMENTS p. 196

- LA FACE CACHÉE DES ENTREPRISES

PÉRIL SANITAIRE AU PARADIS p. 230

DENGUE p. 234

- DES STRATÉGIES
DE LUTTE INNOVANTES

En exclusivité :
les chiffres !

p. 85

CLASSEMENT

200 premières entreprises
premiers employeurs



DIXIT en ligne
www.eco.netfenua.pf

N°22 - 1700 Fcfp
Feuilletez le Dixit sur www.creaprint.pf

Détournements :

la face cachée des entreprises

Les détournements sont nombreux dans les entreprises du fenua. Souvent tabous, quelquefois même « couverts » par certains patrons, ils ne sont pourtant pas une fatalité. Certains outils de management peuvent aider à s'en prémunir.



Un détournement de fonds par un aide-comptable dans une entreprise familiale, estimé à 63 millions de Fcfp sur une période de 4 ans, a fait la Une des journaux en début d'année 2013. On se souviendra aussi de l'abus de confiance de ce comptable de l'enseignement protestant détournant 22 millions sur une période de 13 mois, ou des quatre employés d'un bureau de change qui ont détourné environ 37 millions à leur employeur sur 5 ans. Tout le monde se rappellera également de la quantité impressionnante d'articles d'électroménager « subtilisés » par des employés organisés en bande et opérant sur un marché parallèle...

La liste n'étant pas exhaustive, on retiendra toutefois que seules les affaires ayant fait l'objet d'une plainte auprès de la DSP (Direction de la sécurité publique) alimentent les faits divers de nos quotidiens...

On est en droit de s'étonner que ces faits puissent s'inscrire dans le temps, souvent sur une période de plusieurs années, avant que ne soit découvert le pot aux roses... Les indélicats sont-ils si malins pour échapper ainsi à la vigilance des contrôles ? **Encore faut-il que ces contrôles existent !**

Et quid alors des détournements qui, ne faisant pas l'objet de plainte en justice, échapperont à la DSP et aux limiers de la brigade financière ? Ces délits ne seront même pas poursuivis au tribunal du travail, parce que l'employeur se sera séparé de son employé au moyen d'une convention transactionnelle – mode de règlement « amiable » qui évite d'aller devant les juridictions.

Ces abus qui échappent à la justice existent pourtant bel et bien, et pourraient même représenter la partie immergée de l'iceberg, se-

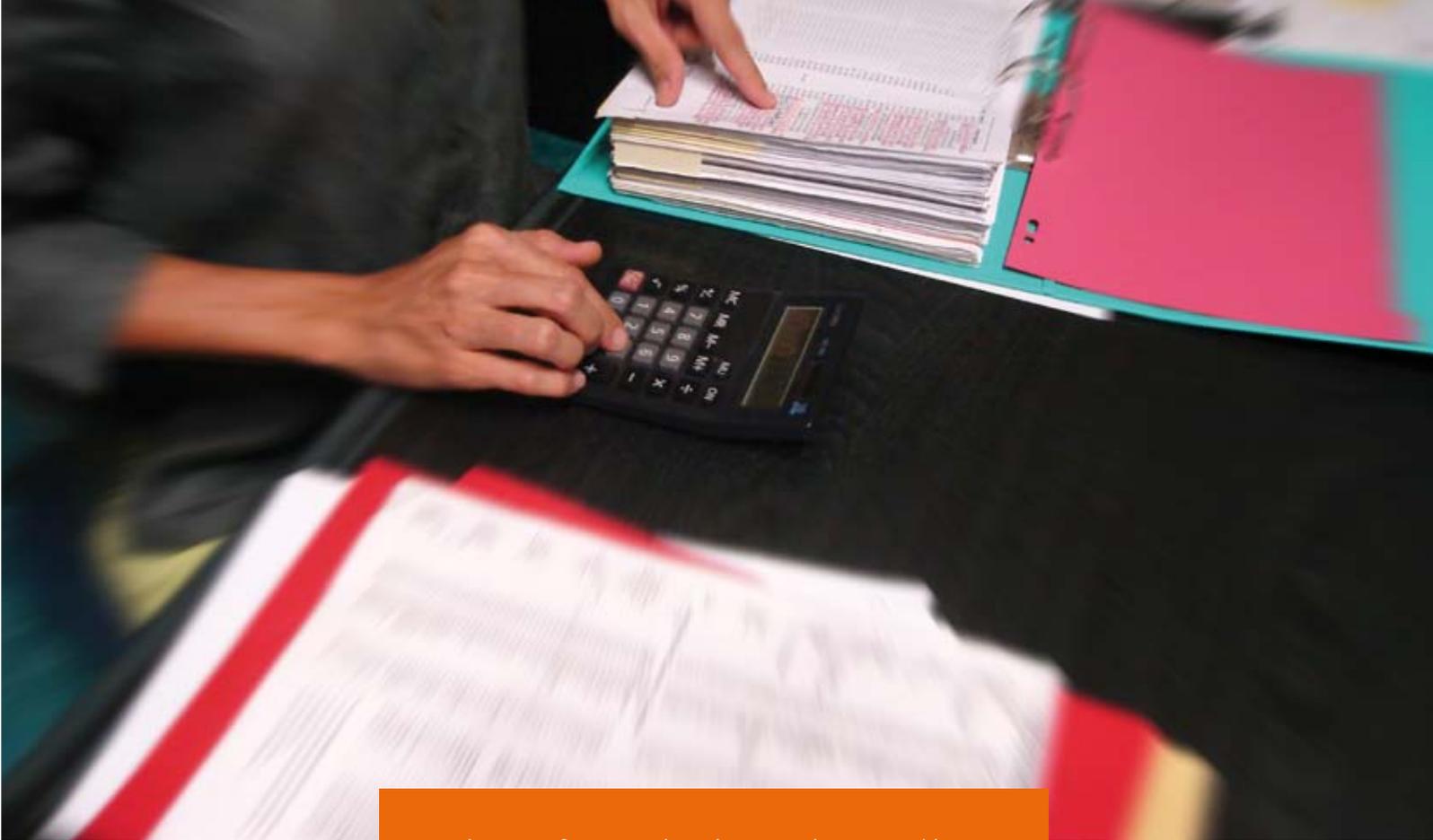


lon un chef d'entreprise : « Je défie quiconque de me citer un seul employeur dans ce pays qui n'a pas connu de détournement dans son entreprise. Nous avons tous un jour subi cela. Celui qui dira le contraire raconte des histoires... ou il ignore ce qui se passe chez lui. »

Le détournement serait-il donc monnaie courante ?!

Un monde à l'envers

Pourquoi les employeurs n'ont-ils pas tous recours à la voie légitime de la justice ? Les raisons sont parfois surprenantes : « Ça fait honte », dit-on. L'entreprise ne souhaite pas s'exposer aux yeux de tous – clients internes et externes, fournisseurs, partenaires, concurrents – au détriment de son image. Une affaire comme celle-ci aura vite fait d'impacter



La confiance n'exclut pas le contrôle. Être contrôlé efficacement, c'est être reconnu.

défavorablement sa notoriété. On ne lave pas son linge « sale » en public.

On peut en effet estimer que certaines fraudes retentissantes ont exposé des entreprises à une campagne médiatique, et donc à des coûts qui ont été bien au-delà du simple montant du préjudice subi. En poussant ce raisonnement, on s'aperçoit que le patron lésé qui ne porte pas plainte ne souffre pas d'un orgueil mal placé. Il a peut-être juste des choses à se reprocher. Les employés indéliçables savent profiter de systèmes défaillants où manquent procédures et contrôles.

Nous avons trouvé une autre explication dans une entreprise dont les dirigeants ne cachent pas leur volonté de « gruger » le fisc. Ils font de leurs collaborateurs des complices dans le contournement des règles. Sous l'impulsion du mauvais exemple de la hiérarchie, certains employés ont pris quelques libertés et se sont servis au passage. L'employeur serait bien mal avisé de porter plainte contre ces collaborateurs qu'il a lui-même formés ! On a les employés que l'on mérite !

Certains patrons complices

D'autres chefs d'entreprise issus de la génération du patron paternaliste évoquent un cas de conscience et s'érigent alors en pères rédempteurs. Cette collaboratrice que l'on croyait loyale, que l'on pensait fidèle, qui

travaille depuis tant d'années chez nous, a « fauté ». C'est une mère de famille, famille que l'on connaît bien pour avoir vu naître les enfants, habitant une maison pour laquelle le « boss » s'est même porté caution solidaire auprès de l'organisme de crédit ! Il ne peut concevoir d'envoyer sa chef comptable en prison, et il va même s'asseoir sur ses millions détournés, parce que jamais il ne sera remboursé du montant du préjudice subi, par celle qui l'a trahi et qui l'a déçu au plus profond de son être.

Dans un cas identique, un autre patron ne souffrira pas de ne pas recouvrer les sommes détournées. Il gardera pendant près de 20 ans le salarié « pénitent » en poste, en lui prélevant chaque mois une partie de son salaire au titre de remboursement des fonds déviés. Il s'agit là d'un lien de subordination aggravé par une mesure qui a quelque chose d'humiliant. Et comme tout finit toujours par se savoir, les autres salariés se sentiront mal à l'aise, ou pire encore, auront du mépris pour leur collègue, et en tout état de cause, trouveront fort injuste son maintien dans l'entreprise. Ils imputeront cette drôle de décision à un manque de leadership.

Les détournements avérés et avoués ne marquent donc pas toujours la rupture du lien contractuel. Un chef d'entreprise est

allé encore plus loin en embauchant en toute connaissance de cause un chef comptable qui avait

été licencié pour faute grave par son précédent employeur : « *En lui donnant cette unique chance de retrouver un emploi, cet employé me sera éternellement reconnaissant - je ne crains pas la récidive. C'est impossible* ».

Le détournement n'arriverait donc qu'une fois... et qu'aux autres ?

Il faut ici aborder le **tabou entretenu par les employeurs spoliés** qui permet aux malhonnêtes de retrouver du travail ailleurs... Quid de leur responsabilité morale ? Quid de la déontologie professionnelle ? Lors de la prise de références professionnelles (démarche qui n'est pas véritablement intégrée dans nos mœurs - et c'est un tort), méfions-nous des réponses trop évasives ou des recommandations excessives de l'employeur qui s'est peut-être engagé dans la convention de départ négocié, à ne pas divulguer les raisons du départ de l'employé.

Un comptable qui dissimule des détournements de fonds ayant donné lieu à une condamnation pénale, peut valablement être licencié et compte tenu de ses fonctions, sans préavis... mais on ne pourra évoquer la non-communication de ces données dans le cadre d'une séparation conventionnelle. Ces personnes se remettent souvent sur le marché du travail au moyen de contrats précaires



ou de contrats aidés – les employeurs sont alors moins « regardants » sur les références professionnelles, et lorsque ces contrats se confirment en CDI (comme cela arrive régulièrement), on n'y pense même plus du tout.

Des signes avant-coureurs...

Gérer, c'est anticiper. Peut-on anticiper le détournement ? Il est certain que la mise en place de procédures normées dans l'entreprise est déjà un bon moyen de se prémunir contre l'abus. Or, force est de constater que des règles pourtant simples ne sont pas appliquées, et notamment celle de la séparation des tâches, permettant ainsi de se focaliser sur la prévention des risques ayant un impact financier. Cette disposition s'inscrit avant tout dans une démarche fonctionnelle pour traiter des problématiques et des risques métier*.

L'audit organisationnel repère rapidement les cas d'incompatibilité des tâches et permet de définir un cadre clair (qui fait quoi) et formalisé (fiches de postes, élaboration de procédures), tout en veillant à réduire le nombre de contrôles manuels, à automatiser les contrôles préventifs et à mettre en place des processus de contrôle continu. Dans un cas porté devant le tribunal du travail, une employée a reconnu le « non respect des procédures de caisse » et en a imputé la responsabilité à « l'organisation (... désorganisation ?) générale et au système d'encaissement »...

Les comptables sont bien avisés des principaux schémas de détournements d'actifs – on en dénombre en quantité, rien que sur le cycle des ventes (fraudes sur les encaissements et sur les décaissements). Internet est riche en enseignements sur les moyens de détection.

Il est un autre moyen de détection simple auquel l'employeur peut avoir recours : l'écoute. La gestion de la communication étant une qualité managériale par excellence, le manager se doit d'être attentif aux **signes avant-coureurs** d'un employé en difficulté. Au-delà des techniques de l'écoute active, il s'agit d'un état d'esprit ou même d'une qualité d'être : désirer comprendre ce que nous dit ou ce que ne nous dit pas notre interlocuteur, lui prêter attention, entrer en contact avec lui.

Car celui qui fraude son entreprise y est souvent amené... malgré lui. Des difficultés inextricables liées à sa situation personnelle peuvent l'amener à commettre l'irréparable. Le dirigeant d'une petite entreprise s'en est voulu de ne pas s'être préoccupé d'une très proche collaboratrice qui a connu une « série noire ». Débordé par une activité professionnelle très chargée à ce moment-là, il avoue avoir « fait l'autruche » en attendant que les choses « se résorbent d'elles-mêmes »... ce qui finit par arriver : son employée avait trouvé la solution à ses problèmes... en se servant dans la caisse de l'entreprise !

Autres signes qui ne trompent pas : les

signes extérieurs de richesse. Il est pourtant simple de repérer celui qui vit au-dessus de ses moyens : voyages, véhicule, tenues vestimentaires, bijoux, investissements immobiliers... Le dirigeant doit se demander s'il ne participe pas au financement de ce nouveau train de vie.

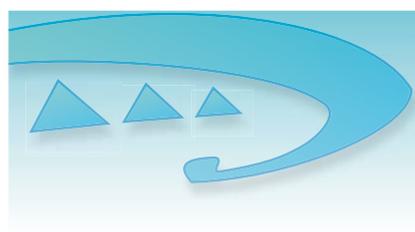
Le manager se doit aussi d'être attentif aux soldes de congés trop importants et notamment à ceux des comptables. En effet, un comptable qui prend peu (ou pas) ses congés, ne partant que 2 ou 3 jours à la fois, fait ainsi en sorte de ne jamais avoir à être remplacé, et pour cause... Attention aussi aux soldes de congés excessifs qui peuvent à eux seuls constituer des détournements à part entière... si la personne chargée de l'élaboration des fiches de paye « omet » de décompter les congés effectivement pris...

En tout état de cause, c'est aussi un acte managérial que de bien gérer les congés de son personnel – veiller à ce qu'ils soient pris, les apurer le cas échéant, et contrôler le respect des procédures de demandes de congés.

Le temps des procès...

Lorsque l'on se décide à porter son affaire devant les juridictions compétentes, il faut être bien conseillé... et surtout bien armé, et s'être bien posé la question de **l'opportunité de saisir la justice**. La lecture des décisions rendues en matière de vols et détournements portés devant le tribunal du travail est à ce titre édifiante. On s'aperçoit que dans la grande majorité des cas, c'est l'auteur du délit qui saisit cette instance... et non la victime ! Par ailleurs, et c'est un comble, il n'est pas tant question de réfuter les torts (ils sont souvent avérés), que de remettre en cause la qualification de la faute et/ou le motif de licenciement, et pour évoquer les vices de forme dans la procédure ! Non content de s'être fait berner par son collaborateur, le chef d'entreprise peut se voir sanctionné pécuniairement pour « licenciement irrégulier », quand bien même la cause réelle et sérieuse de licenciement constituant une faute grave du salarié est justifiée ! En revanche, et c'est plutôt rassurant, sur la grande majorité des cas examinés, les demandeurs délictueux qui risquent le tout pour tout, sont déboutés et parfois même condamnés à verser à leur employeur des sommes à titre des frais irrépétibles et/ou aux entiers dépens. Nous retiendrons le jugement rendu contre un employé de la grande distribution qui avait dérobé un stick pour les lèvres, qui a saisi la justice pour licenciement irrégulier dénué de





cause réelle et sérieuse, et s'est vu débouté car « *nonobstant la modicité du prix de l'objet volé (...) le vol constitue un manquement aux obligations professionnelles et ne saurait être toléré* ». En effet, de jurisprudence constante, le vol commis aux dépens de l'employeur est constitutif d'une faute grave. De telles pratiques impactent directement la santé économique de l'entreprise.

La gestion des paradoxes...

« L'abus de confiance » est une qualification pénale qui sera jugé en tribunal correctionnel et condamné sur un plan pénal, et le cas échéant, civil. En ce qui concerne le détournement en entreprise, nous sommes bien au cœur d'une problématique de confiance, élément ô combien moteur dans la motivation des hommes et dans la qualité de la relation professionnelle. Les potentiels se révèlent lorsqu'un collaborateur se sent en situation de confiance dans une relation où il est reconnu et estimé. D'ailleurs, le principal ressort de la délégation est la confiance – et dans le même temps, et c'est bien là le souci, l'abus de confiance naît aussi souvent... d'un excès de confiance.

Tel employé détournait « *en encaissant des chèques en blanc que lui confiaient ses patrons* ». « *Il était la personne en qui l'on avait confiance* », rappelle le procureur de la République lors de sa réquisition contre ce malfrat. C'est bien là que le bât blesse.

« *La confiance n'exclut pas le contrôle* » nous dit-on. Quel cadre n'a pas souffert d'entendre ou même de prendre à son compte cette expression galvaudée ?

Le contrôle n'est pas soluble dans la confiance. Il est au contraire la condition. Il s'insère dans le quotidien du manager. Les managers redoutent souvent cette action pourtant essentielle à leur fonction : **le contrôle est un acte managérial et une compétence managériale**. C'est inhérent à la responsabilité du supérieur hiérarchique – et s'il ne peut l'exercer, son autorité sera remise en cause. Le contrôle ne se réduit pas à une simple vérification d'un état de fait. Contrôler, c'est d'abord reconnaître le travail de la personne et s'y intéresser. Le contrôle est normatif : encore faut-il avoir fixé les objectifs attendus pour définir les outils et les moyens de mesure permettant de définir le périmètre de ce contrôle.

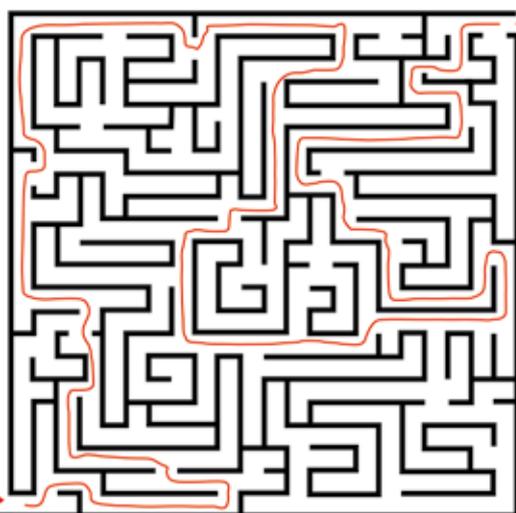
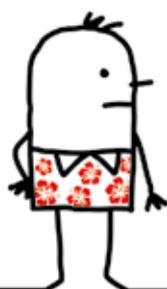
Le collaborateur, quant à lui, éprouve le besoin d'être évalué et attend que le supérieur hiérarchique joue son rôle. Être contrôlé efficacement, c'est être reconnu. Le suivi régulier de la mise en œuvre et de l'atteinte des objectifs est un outil majeur pour maintenir un niveau élevé de motivation.

La connotation négative attachée au mot contrôle n'a véritablement pas lieu d'être. Inscrivons-le dans une culture où la régulation fait partie des valeurs intrinsèques du projet d'entreprise, en faisant valoir que le contrôle a pour principale raison d'être la protection des biens et des intérêts de l'entreprise et de ses salariés.

Régine Jouvin

** Risques métiers : les risques liés à la séparation des tâches se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraînent une erreur ou une fraude. Par exemple, un utilisateur ayant accès aux transactions de création/modification du référentiel et aux transactions de paiement pourrait créer un fournisseur fictif, ou modifier les coordonnées bancaires d'un fournisseur existant, et initier un paiement. Sur le fenua certains organismes, suite au passage de la Chambre territoriale des comptes (CTC), ont mis en place des règles de recettes pour éviter que la personne en charge des décaissements soit la même que celle qui les ordonne...*

Vous êtes seul face à la prise de décision...



Audit, conseil, recrutement, formation, médiation...

Plus on prend de la hauteur, et plus on voit loin. Parce qu'il vous faut du recul, nous nous plaçons au centre de vos préoccupations pour vous apporter un regard neuf et sans complaisance.

Cabinet de conseil en organisation et en ressources humaines, nos recommandations stratégiques s'accompagnent de soutiens opérationnels parfaitement adaptés à votre contexte.

Nous ne nous substituons pas aux décideurs. Nous construisons avec vous des solutions innovantes et uniques, car elles prennent appui sur votre culture d'entreprise pour donner à votre organisation une nouvelle dynamique.

Parce que nous travaillerons ensemble en toute confiance, votre transparence et notre discrétion assureront la réussite de vos projets de transformation.

...Ne le soyez plus dans la recherche de solutions !

executive solutions
Audit - Conseil - Recrutement - Formation - Médiation



www.executive.pf

Route de l'Eau Royale - Arue - BP 140 400 - 98701 Arue - Tél/Fax: (689) 831 832 - Mobile: (689) 70 30 60 - e-mail: xs@executive.pf