



Revue D'Études en Management et Finance D'Organisation

N°3 Juin 2016

**L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE : UN BON MOYEN DE PROTECTION CONTRE LA FRAUDE**

**THE ETHICS OF BUSINESS : A GOOD WAY TO PROTECT AGAINST FRAUD**

**Yassine HILMI**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université CHOUAIB DOUKKALI, El Jadida

**Email :** Yassine.hilmi@gmail.com

**Résumé**

Cet article se propose d'étudier et d'analyser le rôle que peut jouer l'éthique au sein de l'entreprise. En effet, si ce concept est bien véhiculé au sein de l'organisation, il peut devenir un moyen de protection et de lutte contre le détournement des actifs et la fraude en générale. L'éthique constitue pour l'homme le moyen de développer en soi les vertus qui se manifestent par un état de fonctionnement équilibré. Dans cette conception, pour développer ces vertus, l'homme doit s'efforcer de mettre en pratique des principes d'éthiques justes. Aujourd'hui les sociétés qui ont un problème d'éthique au sein même de leur culture d'entreprise pourraient bien créer un climat en interne qui permet à la fraude de se développer plus rapidement. La culture de l'éthique doit être incorporée dans les valeurs de l'entreprise. La responsabilité de la détection et de la prévention de la fraude sera par la suite une affaire de tous les employés. Après cette analyse, le présent article propose une démarche éthique qui a pour but de maîtriser les risques de fraude en mettant en valeur la culture et les valeurs de l'organisation.

**Mots clés :** Ethique morale, Auditeur interne, fraude, valeur, dysfonctionnement éthique, culture d'entreprise.

**Abstract**

This article aims to study and analyze the potential role of ethics in business. Indeed, if this concept is conveyed within the organization, it can become a means of protection and the fight against diversion of assets and fraud in general.

Ethics is to man the means to develop self-virtues manifested by a state of balanced operation. In this design, to develop these virtues, man should strive to put into practice the principles of ethical fair. Today companies have an ethical problem even within their corporate culture may well create a framework and a context that allows internal fraud grow faster. Ethics must be incorporated into the values of the company, responsible for the detection and prevention of fraud will subsequently a case of all employees. Based on this analysis, this paper proposes an ethical approach to control risks of fraud by showcasing the culture and values of the organization aims.

**Keywords:** Moral Ethics, Internal Auditor, fraud, value, ethics dysfunction corporate culture.

## INTRODUCTION

Depuis toujours, les auditeurs internes se sont impliqués dans l'évaluation des risques de fraudes, leur prévention, leur détection et leur traitement. Il est important pour l'entreprise d'intégrer des règles d'éthique dans la prise de décision dans les différentes activités. La fraude, les manquements à l'éthique et la divulgation du secret professionnel peuvent engendrer des coûts importants ; voire même catastrophiques. Car ils peuvent nuire pour toujours la crédibilité des sociétés et de leurs dirigeants.

L'éthique constitue pour l'homme le moyen de développer en soi les vertus qui se manifestent par un état de fonctionnement équilibré, sans excès ni défaut d'un trait caractériel qui conduit à agir automatiquement dans le sens du bien. Dans cette conception, pour développer ces vertus, l'homme doit s'efforcer de mettre en pratique des principes éthiques justes. C'est ce qu'on peut appeler la pratique éthique.

Cette pratique revient donc à transformer la personnalité de l'individu ou d'un groupement d'individus afin de façonner en elle les plus belles qualités humaines. L'implication dans une pratique éthique adaptée permet, par la suite, de développer les points forts, de faire croître l'âme et de l'embellir. A l'inverse si on délaisse l'éthique ou on pratique une éthique fautive, les mauvaises pratiques se multiplieront et s'amplifieront. La personnalité de l'individu restera immature voire même se dégrader jusqu'à la paraplégie spirituelle.

Cette fonction spirituelle de l'éthique nous place devant une grande responsabilité. Nous ne sommes pas condamnés du fait de notre nature à être ce que nous sommes et agir comme nous le faisons. Au contraire, grâce à la pratique éthique nous avons la possibilité de nous transformer positivement. Nous sommes donc pleinement responsables, de ce que nous sommes et des actes qui en découlent. Par exemple, celui qui est colérique et se laisse aller avec sa colère ne pourra pas dire que ce n'est pas de ma faute, mais celle de sa nature colérique. Au contraire, il est responsable pleinement au moins partiellement de ce qu'il est et de ce qu'il fait dans la mesure où il est à sa portée de façonner son être dans le bon sens.

Le dysfonctionnement éthique dans nos comportements se traduit par la suite, dans nos pensées, nos paroles et nos actions. Les conséquences peuvent être dramatiques. Ainsi, par le moyen de l'éthique intégrée aux bonnes valeurs de la société, on peut rompre ce dysfonctionnement.

Aujourd'hui les sociétés qui ont un problème d'éthique au sein même de leur culture d'entreprise pourraient bien créer un climat en interne qui permet à la fraude de se développer plus rapidement.

Plusieurs cas et faits de la « fraude » prennent sans cesse de l'ampleur sur le plan national et international. Les entreprises et les établissements publics en sont généralement les victimes. Des études sérieuses et des enquêtes effectuées par des cabinets réputés et par la cour des comptes nous ont révélé que des milliards de dirhams sont perdus chaque année à cause des abus, de la fraude et d'irrégularités de toutes sortes. Des cas récents étonnants permettent d'illustrer l'importance du risque de fraude à titre d'exemple :

- *Affaire Office National des Aéroports « ONDA »* : Défaillance dans le lancement de l'appel d'offres, abus de biens publics, détournement, corruption, falsification ;

- *Affaire Crédit Immobilier et Hôtelier « CIH »* : Détournement des deniers publics, les pertes sont estimées à plusieurs dizaines de milliards de Dirhams ;

- *Affaire Royal Air Maroc « RAM »* : irrégularités graves ont été constatées au niveau de la mutuelle interne du personnel (MUPRAS) ;

- *Affaire Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)* : Défaillances techniques dans la réalisation du projet d'Al Hoceima.

- *Affaire Axa Assurance* : détournement de la somme colossale de 14 millions DH (2011)

L'objectif de cet article est d'étudier le rôle que peut jouer l'éthique au sein de l'entreprise. En effet, si la culture de l'éthique est bien véhiculée au sein de l'organisation, elle peut devenir un moyen de protection et de lutte contre le détournement des actifs et la fraude en générale.

Ce document comporte deux points :

- Le premier point va mettre l'accent sur le cadre conceptuel de l'éthique et de la fraude comme phénomènes au sein des entreprises.
- Le deuxième point va traiter le rôle de l'éthique dans la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise en présentant le rôle de l'auditeur interne face à la fraude, la nécessité d'incorporer l'éthique dans les valeurs de l'entreprise et une démarche éthique visant à contrecarrer la fraude.

## 1. CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTHIQUE ET DE LA FRAUDE

### 1.1 Ethique et morale

Ces deux concepts font référence à ce qu'il faut faire ou ne pas faire, à des règles de conduite et à la notion du bien et du mal. L'origine de ces mots n'est pas claire : morale vient du latin "mores" (la coutume), éthique du grec "the ethe" (les mœurs). Pierre Verdier a apporté une clarification sur ces deux concepts (Verdier, 1999 :26) :

- La morale peut être définie comme l'ensemble des règles de conduite socialement considérées comme bonnes.

- L'éthique c'est l'ensemble des principes qui sont à la base de la conduite de chacun.

En effet, l'éthique est plus théorique que la morale ; elle se veut davantage tournée vers une réflexion sur les fondements de la morale. Elle s'efforce de déconstruire les règles de conduite qui forment la morale, les jugements de bien et de mal qui se rassemblent au sein de cette dernière.

Cependant, la morale est un ensemble de règles propres à une culture ; elle s'impose à l'individu de l'extérieur, même si elle est ensuite intériorisée. Ces règles varient d'une culture à l'autre. A partir de cette définition, on peut dire que l'éthique est une discipline philosophique pratique (action) et normative (règles) dans un milieu naturel et humain. Elle se donne pour but d'indiquer comment les êtres humains doivent se comporter, agir et être dans une société. L'éthique permet d'établir ainsi les critères pour agir librement dans une situation pratique et faire le choix d'un comportement dans le respect de soi-même et d'autrui. Il faut agir avec la conscience d'une action sociétale responsable.

### 1.2 La fraude

Selon le dictionnaire Larousse, la fraude est définie comme un acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements. En effet, on peut qualifier de fraude ; toute action destinée à tromper afin d'obtenir un avantage matériel ou moral avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois.

#### 1.2.1 Formes de la fraude

Il existe plusieurs formes de fraude à savoir (Siruguet ; Fernandez & Koesslerl, 2006 : 29) :

- Le détournement d'actifs : une pratique frauduleuse consistant en un détournement de l'actif d'une société au profit d'un tiers, sans contrepartie pour l'entreprise victime du détournement. Les détournements peuvent prendre diverses formes, plus ou moins difficiles à détecter et à

prévenir, notamment le non-enregistrement d'opération dans les systèmes d'information (ventes et encaissements d'espèces, ponction dans les stocks...), l'enregistrement d'opérations fictives (enregistrement de fausses factures...) et l'usurpation de signature afin d'obtenir l'accès à des moyens de paiements...

- Le partage des informations via internet : Le détournement de l'actif est une fraude classique la plus courante, car c'est la fraude la plus facile à commettre. Mais actuellement, il y a de plus en plus de moyens technologiques de dérober l'information dans une entreprise. En effet, il existe sur internet des forums où on peut déposer l'information ayant de la valeur de façon anonyme et discrète. Cette information peut être utile et intéressante à d'autres interlocuteurs qui entrent sur ce forum.

- L'espionnage et le transfert de technologie : Transmettre à un concurrent les secrets du métier afin d'avoir un avantage compétitif.

En effet, en 2011, le constructeur automobile Renault a licencié trois de ses cadres pour espionnage industriel après le résultat d'une enquête interne. Des montants de 630 000 euro ont été découverts dans des comptes à l'étranger et qui remontent à une filière chinoise. La Chine a évité par la suite des frais considérables de recherches et innovations de design, en copiant les modèles de voiture française qui ressemblent actuellement aux voitures chinoises.

**De ce fait, l'entreprise doit se prémunir contre ces formes de fraude en instaurant une politique éthique.**

### **1.2.2. Raisons de la fraude**

Un criminologue américain a développé dans les années 50 un modèle, pour tenter d'expliquer la fraude, il précise que pour qu'une fraude se produise il faut trois éléments (Ouanich, 2009 : 25-26) :

- L'opportunité : Suite à une occasion, à une porte ouverte, à un accès aux données. Un employé qui a une dette à rembourser ou qui subit une pression de sa hiérarchie pour produire des résultats peut commettre une fraude.

- Rationalisation : Élément lié à l'éthique et aux valeurs de la personne, jusqu'à où elle est prête à aller dans une situation difficile.

- Les valeurs, la culture de l'entreprise et son éthique : Éléments qui sont personnifiés par les dirigeants qui se comportent de façon exemplaire, respectent les valeurs de l'entreprise et se

montrent attentifs au bien être de leurs employés .Ils seront par la suite respectés et il y aura tendance à avoir des employés correctes.

Le fraudeur, dans sa deuxième partie de sa carrière, est généralement quelqu'un de compétent et d'expérimenté. Il a accès aux informations et au système, il est aussi quelqu'un de manipulateur qui arrive à gagner la confiance de son entourage. Toutes ses qualités vont lui permettre d'arriver à ses fins.

En effet, les personnes qui espéraient une promotion ou une autre façon d'être valorisées dans l'entreprise et qui ne trouvent pas par la suite un système juste de valorisation de travail, auront tendance malheureusement à frauder parce qu'ils croient tout simplement que c'est un droit. Ces personnes pensent qu'ils ont donné beaucoup à l'organisation où ils travaillent et croient qu'ils ne sont pas bien payés et promus et que leurs mérites n'ont pas été reconnus.

Cette situation inquiétante de fraude trouve souvent son explication dans l'absence de mesures de prévention et de détection efficaces dans les organisations instaurées par la structure de l'audit interne. En Effet, La réduction des effectifs, les contraintes budgétaires constituent en quelque sorte les autres causes de cette réalité de plus en plus préoccupante (Hilmi, 2014 : 12). Devant cette gravité de situation, la question se pose : **comment les auditeurs internes peuvent-ils aider à détecter et lutter contre ce phénomène de la fraude et permettre ainsi aux entreprises d'être en contrôle sur ces menaces de plus en plus réelles ?**

## **2. RÔLE DE L'ÉTHIQUE DANS LA SAUVEGARDE DU PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE**

Dans ce paragraphe, on va présenter le rôle de l'auditeur interne face à la fraude puis la nécessité d'incorporer l'éthique dans les valeurs de l'entreprise et enfin une démarche éthique visant à contrecarrer la fraude.

### **2.1 Rôle de l'auditeur interne face à la fraude**

Pour répondre à cette question, on rappelle que l'auditeur interne joue un rôle de conseil auprès de la direction. Ses attributions l'amènent, entre autres, à contrôler les différentes activités et les processus opérationnels de l'entreprise (Institut of Internal Auditors, 2000). Dans l'exercice de ses fonctions, l'auditeur interne doit faire preuve de conscience professionnelle comme il est mentionné dans les normes du code de déontologie de l'audit interne. Ce code institué par l'IFACI (L'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes) a pour but de promouvoir une culture de l'éthique en respectant et contribuant aux objectifs des organisations.

C'est en se basant sur son savoir être, son savoir-faire et en agissant avec diligence dans ses travaux que l'auditeur interne permettra, notamment, à maîtriser les risques de fraude et d'irrégularités.

La démarche de l'auditeur interne n'est pas toujours simple, il doit tenir compte de l'environnement juridique, des règles en vigueur, des droits des personnes, du traitement des renseignements confidentiels (Renard, 2007). Il devra également déterminer la valeur de la perte pour l'organisation en cas de fraude.

L'auditeur interne qualifié et dévoué à l'entreprise va être capable d'une part de reconnaître les éléments constituant un risque ainsi que les signes de fraudes commises dans son exercice d'activité de contrôle (Khelassi, 2007). D'autre part, et c'est là qu'il joue, à mon avis, un rôle important dans la prévention et de la détection de la fraude, l'auditeur interne doit s'assurer de l'existence au sein de l'entreprise des règles formelles concernant les activités et les différents comportements défendus. Ces règles peuvent prendre la forme, d'un code d'éthique ou de déontologie, d'une procédure... L'auditeur interne doit donc prendre ces précautions dans l'évaluation des risques. Il doit aussi véhiculer que la notion de contrôle est introduite et bien comprise dans toute l'organisation et que la responsabilité de la détection et de la prévention de la fraude est une affaire de tous les employés.

En effet, cette culture de gestion qui n'encourage pas les détournements et les manquements à l'éthique et qui soutient les personnes qui dénoncent ces situations, constitue un gage de confiance entre les dirigeants et les collaborateurs. Elle apporte également le respect des personnes tierce (fournisseur, client, Etat...), une confiance des institutions financières, des investisseurs et assure finalement la survie de l'organisation.

Dans le cadre de ses fonctions de gestion des risques, l'auditeur interne va, notamment, inviter vivement les dirigeants à promouvoir l'éthique dans l'entreprise. Il va proposer l'élaboration et la propagation d'un code éthique. Il va également favoriser la formation du personnel à la gestion du risque, à s'auto-contrôler en ayant un degré de confidentialité de document échelonné et à ne pas échanger de mot de passe.

## **2.2 L'éthique incorporée aux valeurs de l'organisation**

Avant d'entamer la question de quelle démarche éthique à entreprendre afin de contrecarrer et lutter contre la fraude, il serait intéressant de traiter de la nécessité de faire la promotion de la culture de l'éthique dans l'organisation. Rappelons que l'éthique est « une manière d'être », de se comporter face aux différentes situations problématiques présentes dans l'organisation et des décisions que nous devons prendre tous les jours. L'éthique fait appel à nos valeurs, notre

déontologie et notre sens des responsabilités. Généralement, nous sommes souvent confrontés à des situations où il est parfois difficile de prendre une décision rationnelle, selon que nous sommes guidés par des normes qualitatives ou quantitatives de résultats (Landier, 1991 : 149). Cette difficulté de prise de décision peut être illustrée dans le cadre de travail quotidien de l'employé. En effet, il existe diverses situations où un collaborateur peut hésiter dans sa prise de sa décision surtout lorsque cette personne doit choisir entre l'intérêt de la collectivité, celui d'autrui et de son intérêt propre.

Dans ce genre de situation, avant que le collaborateur prenne une décision, il doit évaluer :

- Si la décision envisagée viole la loi ou elle est contraire au code de déontologie et au règlement interne de l'organisation ;
- Si la décision envisagée ne causera pas de dommage aux personnes tierces et aux personnels de l'entreprise.
- S'il serait serein de justifier sa décision, devant les personnes tierces, sa hiérarchie, sa famille et ses amis.

Théoriquement, l'adoption et la propagation d'une pratique d'éthique propre aux caractéristiques de l'organisation devrait normalement suffire pour guider les employés dans leurs prises de décision. Cependant, cette pratique d'éthique doit être respectée.

En matière de prévention et de détection de la fraude, il faut inévitablement promouvoir le respect de l'éthique dans l'entreprise afin d'atteindre un état de fonctionnement équilibré.

En plus d'avoir des règles d'éthique, la direction générale doit servir d'exemple, elle doit inclure cette préoccupation de l'éthique et des valeurs de l'organisation dans le plan stratégique de l'entreprise et dans sa démarche opérationnelle.

De même, la direction générale doit rapidement et fermement régler tous les problèmes d'éthique et les mésententes dans le but de diffuser un message clair et précis aux autres collaborateurs. La direction doit ainsi donner l'exemple du respect des règles d'éthique de l'entreprise.

Chaque dirigeant est un gardien de l'éthique au sein de son entreprise, il doit promouvoir un code et le véhiculer dans les différents départements. Le code de l'éthique doit s'appliquer à l'ensemble des employés ; chacun doit le vivre de façon correcte afin d'instaurer un climat de travail où règne le respect et les bonnes qualités humaines.

Ainsi lorsque la direction accompagne un processus éthique, cela va permettre aux collaborateurs d'instituer un sentiment d'appartenance à l'organisation d'avoir un comportement responsable, une volonté de bien faire le travail et de dénoncer par la suite chaque acte qui nuira à la survie de l'entreprise.



Une fois l'éthique est incorporée dans les valeurs de l'entreprise, le risque de fraude se limitera vu qu'il se situe entre les préoccupations éthiques et les processus de contrôle interne d'une organisation. Ainsi, une charte d'éthique est la première et la plus importante ligne de défense pour contrer la fraude. C'est un rempart solide contre les détournements et la fraude.

### 2.3 Démarche éthique

Aujourd'hui les entreprises cherchent à identifier leurs valeurs spécifiques vu qu'elles ont une culture à véhiculer. La démarche éthique s'avère très utile à ces entreprises. Elle leur permet de maîtriser les risques de fraude en mettant en valeur leurs cultures et leurs valeurs. Cette démarche consiste à :

- Définir un référentiel : Une charte d'éthique approuvée par tous les employés ;
- Développer un système d'évaluation : qui peut s'assimiler sur un questionnaire de satisfaction ;
- Mettre en place un plan d'action ou d'amélioration en continu pour travailler sur les zones les moins satisfaisantes et qui porte le plus des valeurs.

Le rôle du chef d'entreprise dans la mise en place d'une démarche éthique est à la fois très important puisqu'il doit être initiateur et porteur de la démarche et en même temps il ne doit pas être prépondérant. Le dirigeant ne doit surtout pas étouffer la créativité et les besoins des collaborateurs.

Une des difficultés de la démarche éthique y compris dans les grandes entreprises ; est la non-participation des employés dans l'élaboration d'une charte d'éthique. Une charte à laquelle, ils n'ont pas contribué et y adhèrent difficilement.

Pour que ce référentiel soit pris en main et appliqué réellement par l'ensemble des salariés de l'entreprise, il faut que leur préoccupation quotidienne soit prise en compte. Donc, à mon avis, il faut créer des groupes de travail et identifier par la suite dans chaque département les questions d'éthique qui se posent pour faire ressortir de la réalité du terrain des cas très concrets. C'est à partir de là qu'on peut identifier les lignes de conduite pour l'élaboration d'une charte, à travers un développement commun et une co-construction du code de conduite.

Quand on donne l'occasion aux collaborateurs et aux hommes de terrain de s'exprimer et de participer à la rédaction d'un code de conduite. Il sera plus facile de l'adopter puisque toutes les équipes vont s'en servir dans leur prise de décision.

Les entreprises doivent en effet, adopter plusieurs méthodes pour que cette démarche éthique ne s'affaiblisse pas avec le temps. L'une de ces méthodes est de l'intégrer dans les éléments

d'évaluation des responsables de différents services. Une autre méthode consiste à traiter régulièrement dans les réunions mensuelles, les questions d'éthique qui se sont posées dans l'activité du service.

La pérennité de la démarche éthique sera davantage assurée si chaque manager dans l'exercice de ses fonctions s'engagera dans cette démarche et cherchera à évaluer l'avancement.

Il ne faut pas omettre qu'une mauvaise démarche éthique peut se retourner contre l'entreprise ; car c'est un risque à ne pas négliger. Lorsqu'on se lance dans une telle démarche, il faut procéder avec le sens de responsabilité pour que les employés ne se manifestent pas négativement.

## CONCLUSION

A la lumière des idées présentées dans cet article portant sur l'éthique comme moyen de protection contre la fraude et le vol. La mise en place, la propagation et le respect d'un code d'éthique et de valeurs constituent un rempart ou un bouclier efficace pour prévenir et maîtriser le phénomène de fraude. L'éthique se veut en quelque sorte une zone de liberté heureuse et rentable tant pour la personne que pour l'organisation.

Par la pratique éthique, il peut assimiler les principes éthiques justes pour croître et se développer spirituellement. La personne qui adhère à cette charte, se sent plus utile et plus appréciée.

L'organisation y sort elle aussi gagnante puisqu'elle devient plus efficace à mesure que son personnel se sent motivé et autonome. L'entreprise qui adopte une démarche éthique, soutient publiquement ses employés, leur prodigue de la confiance et partant les clients et fournisseurs le sentent aussi.

La fonction d'audit interne contribue positivement dans une entreprise qui adopte une démarche éthique. Cette structure de conseil et de contrôle assiste les différents collaborateurs dans l'exercice de leur fonction et lutte contre la fraude.

**BIBLIOGRAPHIE**

**Code de déontologie de la profession**, disponible sur : « <http://www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/L-audit-interne-une-profession-normee-79.html> »

**HILMI Y. 2014** « Les consultants juniors dans les cabinets de conseil. Quelles perceptions ont-ils auprès des clients ? » Revue Marocaine de Contrôle de Gestion.

**Institute of Internal Auditors 2000**, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne » disponible sur : « <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf> »

**Jacques Renard, 2007**, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6e Edition d'Organisations, Paris.

**KHELASSI R. 2007**, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2ème éditions Houma, Alger.

**Landier H. 1991**, « L'éthique et la pratique du management. In Ethique et entreprise, perspectives maghrébines » , Editions Wallada,

**OUANICH M. 2009**, « la fraude en entreprise » Edition Maxima

**SIRUGUET J-L, FERNANDEZ E, KOESSLERL, 2006**« Le contrôle interne bancaire et la fraude » Edition Dunod

**Verdier P. 1999**, « Éthique et Déontologie : implications pour les professionnels » Revue : Les Cahiers de l'Actif - N°276/277