

L'entretien d'intégrité, une bonne méthode pour lutter contre la fraude

Vols, détournements, malversations... Une technique élaborée outre-Atlantique permet de démasquer les coupables en évitant une procédure judiciaire ou une longue enquête.

Dans le secteur de la distribution, on appelle cela la «démarche inconnue». Une manière pudique de désigner les trous d'inventaire, disparitions ou destructions en rayons qui viennent grever la marge. Les entreprises répugnent à l'admettre, mais une part importante de ces pertes est imputable à quelques employés malhonnêtes. Selon le «National Retail Security Survey», édité chaque année par l'université de Floride, les vols commis en interne représentent 52% de la démarque inconnue. Evidemment, la fraude touche aussi les autres secteurs : on parle alors de fausses factures, de détournements ou de notes de frais abusives. **Rapide et économique.** Comment sanctionner vite et sans erreur, tout en échappant aux lourdeurs administratives de la justice pénale ? Encore peu connue, la technique dite de l'«entretien d'intégrité» permet de recueillir en douceur des aveux écrits afin de motiver un licenciement pour faute. Déjà adoptée par de nombreuses filiales françaises d'entreprises américaines, cette méthode est

efficace, à condition de s'entourer de quelques précautions juridiques (lire l'encadré ci-contre). Et les avantages qu'elle présente sont appréciables. Elle évite d'attendre un flagrant délit (d'autant que les bandes des caméras de surveillance ne constituent pas une preuve devant un tribunal), se révèle plus économique que le recours à un détective privé et moins aléatoire qu'une plainte au commissariat.

Sans contrainte. L'entretien d'intégrité a été mis au point aux Etats-Unis dans les années 1980 par deux consultants, Wicklander et Zulawski. Il s'agit d'inviter le «suspect» à une discussion qui sera menée par un expert (un consultant spécialiste ou une personne formée en interne). Elle doit avoir lieu devant un témoin neutre, connu de l'intéressé, et qui reste silencieux. Ce dernier, tout en demeurant hors du champ de vision du salarié, prend des notes et atteste du déroulement serein des échanges. La contrainte n'a pas sa place : l'«intervieweur» (c'est le terme utilisé) précise dès le début que la personne est libre de sortir de la pièce à tout moment.

Evidemment, il n'est pas question de faire passer ce type d'entretien à tout le personnel. Il faut avoir de sérieuses présomptions, étayées par des témoignages ou des attestations manuscrites, le suivi informatique de l'activité du suspect ou encore des enregistrements vidéo. On s'abstiendra d'y soumettre une personne malade, dépressive ou une femme enceinte. L'intervieweur doit aussi

se renseigner sur le contexte et vérifier qu'il n'est pas manipulé par un supérieur cherchant à se débarrasser d'un collaborateur. Enfin, il est essentiel de choisir un cadre neutre et propice aux confessions, privilégier un décor apaisant et une salle calme. L'interviewé tournera le dos à la fenêtre pour ne pas être distrait par la vue. Et, bien sûr, les téléphones resteront débranchés.

L'auteur d'une malversation se trahit souvent par des signes physiques de malaise.



Sur les trente minutes que dure ce type d'échange (faute d'aveux dans ce délai, inutile de s'acharner), les vingt premières sont consacrées à détendre le salarié et à recueillir des informations. L'intervieweur ne lui précise pas le but de sa démarche, il parle plutôt de «faire un point avec lui sur la sécurité dans l'entreprise». Petit à petit, il resserre ses questions, passe en revue tous les types de fraudes rencontrés, pour finir par détailler celle qui l'intéresse.

Signes révélateurs. Au fil de l'entretien, l'analyse des gestes et du langage du salarié confirme les soupçons de l'expert ou, au contraire, lui permet de l'innocenter. Aucun des signes observés ne doit être pris pour argent comptant, car chaque individu réagit différemment. C'est la récurrence ou l'absence de certains comportements révélateurs qui vont conduire le spécialiste à se faire

une opinion. Car la peur d'être démasqué engendre souvent toute une gamme de manifestations physiques. Au début de l'entretien, le salarié cherche parfois à se protéger. Par exemple, en s'asseyant à califourchon sur sa chaise, pour se servir du dossier comme d'un écran. Il peut aussi étendre les jambes pour éloigner symboliquement l'importun. Ou encore croiser bras et jambes en signe de repli, en se tenant voûté. Au fil du temps, sa respiration et son débit sanguin s'accroissent. Résultat : une carotide gonflée, des inspirations bruyantes. Des rougeurs apparaissent, la transpiration fait glisser les lunettes sur le nez. Ensuite, le désir de dissimuler ce qu'il ressent peut

amener le sujet à surjouer une émotion qui n'est pas la sienne : la joie, la colère, la surprise...

Lien de confiance. Ces signes s'accompagnent souvent d'indicateurs verbaux. Un individu honnête se montre plutôt spontané, détendu et d'une curiosité non feinte. Celui qui a quelque chose à se reprocher reste flou ou cherche à fourvoyer son interlocuteur en le lançant sur des pistes auxquelles il n'avait pas songé. Il est tendu, retarde le moment d'entrer dans le vif du sujet. Ou, au contraire, apporte sa version de l'histoire avant même d'être interrogé, pour tenter de prendre l'ascendant, avançant au passage des opinions incongrues ou invérifiables («Vous dites qu'on a

volé un ordinateur portable? Le coupable a manifestement besoin d'argent, ce n'est pas mon cas.») Sans qu'on lui demande rien, enfin, il va présenter des alibis incontrôlables. Si le présumé fraudeur tourne trop longtemps autour du pot et que sa culpabilité paraît certaine, l'intervieweur peut essayer de le coincer en posant une série de questions déstabilisantes. Par exemple : «Avez-vous déjà volé une voiture?» (la réponse sera un non immédiat), suivi de «Avez-vous participé au vol de l'ordinateur?»... Un temps de réflexion, même

bref, peut alors être considéré comme un indice de culpabilité supplémentaire.

Le salarié se révèle hors de cause? L'intervieweur le remercie de sa participation et met fin à l'entretien. En revanche, s'il estime qu'il est fautif, il lui

En attendant une jurisprudence

Nouveau en France, l'entretien d'intégrité n'a encore donné lieu à aucune jurisprudence. Pour éviter toute accusation d'entrave, mieux vaut recueillir au préalable l'avis du comité d'entreprise et du CHSCT, quitte, ensuite, à passer outre s'ils sont défavorables. Mieux vaut aussi constituer un dossier sur le salarié en cause, qui viendra renforcer, en cas de contestation, le faisceau de présomptions pesant sur lui. Enfin, l'obtention d'aveux ne dispense pas l'employeur de suivre la procédure légale de licenciement (convocation à un entretien préalable, entretien et notification de la sanction).



Par **Benoît Robet**
Fondateur du cabinet
Loss Prevention

faut recueillir des aveux signés. Pour cela, il doit lui faire comprendre qu'il a plus intérêt à avouer qu'à nier. Ses astuces : minimiser la fraude en évitant de prononcer les mots qui font peur (vol, détournement); laisser entendre qu'il sait qui a fait quoi, comment et quand. Et, surtout, souligner les conséquences d'un dépôt de plainte (amende, tribunal, casier judiciaire), plus lourdes que celles d'un «accord» passé avec l'entreprise, même accompagné d'une reconnaissance de dette.

Si l'expert a bien fait son métier et qu'il a su établir un lien de confiance avec le salarié, les aveux tombent presque naturellement. Il ne lui reste qu'à le féliciter pour sa sincérité. A s'assurer qu'il ne s'est senti contraint à aucun moment. Et, enfin, à lui demander s'il consent à confirmer ses dires par écrit. Non seulement les fraudeurs acceptent dans la quasi-totalité des cas, mais ils lui sont le plus souvent reconnaissants de les avoir aidés à soulager leur conscience. ■ **Propos recueillis par Matthieu Scherrer**

