

# La Démarque Inconnue



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1<sup>ère</sup> PARTIE : PRESENTATION ET DEFINITION DE LA NOTION DE DEMARQUE INCONNUE</b>	<b>7</b>
1. Définition et méthode de calcul	7
2. Ampleur du phénomène et statistiques	8
<b>2<sup>ème</sup> PARTIE : LES ORIGINES ET LES CONSEQUENCES DE LA DEMARQUE INCONNUE</b>	<b>16</b>
1. Vol de la clientèle	16
2. Vol du personnel	23
3. Vol des visiteurs	26
4. Erreurs internes	27
<b>3<sup>ème</sup> PARTIE : MOYENS DE LUTTE CONTRE LA DEMARQUE INCONNUE ...</b>	<b>29</b>
1. Se protéger du vol de la clientèle	29
2. Se protéger du vol du personnel	31
3. Se prémunir des erreurs internes	35
4. Se protéger du vol des visiteurs	36
<b>CONCLUSION</b>	<b>37</b>
<b>LEXIQUE</b>	<b>38</b>

Le secteur de la grande distribution, qui regroupe les hypermarchés et les entreprises dites du grand commerce spécialisé, emploie aujourd'hui, en France, plus de **600.000 personnes** pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à **200 milliards d'euros** (*source: Observatoire prospectif du commerce*).

Le premier hypermarché français ouvre ses portes en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois, au sud de Paris, sous la bannière Carrefour.

Depuis, les autres enseignes comme Leclerc, Auchan, Géant, Cora ou Hyper U se sont développés sur l'ensemble du territoire pour atteindre, en 2017, le nombre de **12.000 magasins**. Un développement tellement rapide et imposant que la France est aujourd'hui le pays du monde qui compte le plus d'hypermarchés par habitant, avec une surface commerciale de 149m<sup>2</sup> pour 1 000 habitants (*source : LSA*). Entre 1991 et 2017, la surface de vente a quasiment doublé, passant de 4.7 millions de m<sup>2</sup> à 8 millions de m<sup>2</sup>.

La réunion de plusieurs conditions a favorisé l'apparition et le développement de la grande distribution en France. Ces **conditions** sont au nombre de **quatre** ;

En premier lieu, **l'augmentation du nombre de véhicules chez les particuliers**. En effet, avec une voiture, on peut acheter en grande quantité et se déplacer en périphérie des villes, où sont implantés les hypermarchés et autres supermarchés.

Ensuite, l'évolution des mœurs et le **développement du travail des femmes** depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, puisque les femmes qui ont un emploi n'ont plus le temps de faire les courses plusieurs fois par semaine comme il était d'usage il y a 60 ans, et que par conséquent, aller acheter en grande quantité dans les grandes surfaces puis stocker ses produits est plus pratique.

Troisième facteur qui a contribué au développement de cette forme de commerce, l'expansion et la **démocratisation de l'équipement des ménages** en appareils électroménagers, qui permettent de stocker des produits frais plusieurs jours.

Enfin, **l'augmentation du pouvoir d'achat** pendant les Trente Glorieuses a permis aux français d'entrer dans l'ère de la consommation de masse.

Ces quelques données illustrent bien l'importance primordiale du secteur de la distribution dans l'économie française. Quand la distribution rencontre des difficultés, les **conséquences négatives sur l'économie** ne se font pas attendre : flambée des prix, baisse de la production.

La **démarque inconnue** est incontestablement le fléau de la distribution. Fléau visible et choquant avec le vol de la clientèle, fléau plus sournois avec le vol du personnel et les erreurs administratives. Mais dans tous les cas, c'est un risque permanent pour le magasin de subir des pertes qui mettent en jeu son existence et sa pérennité.

Pourquoi s'intéresser à la démarque inconnue ? Lorsque l'activité économique est importante et tant que les entreprises clôturent leurs exercices sur un résultat bénéficiaire, celles-ci se concentrent sur l'emploi de leurs profits: réinvestissements, distribution de dividendes, etc. Savoir que ce bénéfice est amputé d'un ou deux pourcent de démarque inconnue n'est pas trop préoccupant; les résultats positifs minimisent le phénomène.

Mais en période de crise ou de difficultés, les responsables d'entreprises cherchent à combattre toutes les sources de réduction du profit. Le développement de la technologie en matière de gestion permet des analyses de plus en plus précises : chaque activité de l'entreprise est analysée, étudiée et sa rentabilité (ou non-rentabilité) mise en évidence. La moindre anomalie est rapidement cernée puis identifiée. La démarque inconnue est sans aucun doute la plus importante de ces anomalies.

Cependant, sous ce terme de démarque inconnue, on assimile (trop) fréquemment des phénomènes qui sont plus exactement de la démarque **connue** : la casse par exemple, si elle est déclarée et répertoriée, constitue une perte connue. En revanche, si elle ne fait l'objet d'aucun suivi et que les produits cassés ne sont pas sortis des stocks théoriques selon une procédure bien définie, elle est considérée comme une perte inconnue. A travers cet exemple, on comprend bien l'importance capitale de la gestion interne et de son incidence sur la démarque inconnue.

Nous tenterons de répondre à la problématique suivante : en quoi la démarque inconnue impacte t'elle la distribution d'aujourd'hui ?

Les premiers chiffres concernant la démarque inconnue datent de 1985 et sont fournis par l'Institut du Commerce et de la Consommation (ICC) ; à cette date, elle est imputable à 40% aux vols des clients, à 40% également aux vols du personnel, et à 20% aux vols dus aux personnes extérieures (fournisseurs, livreurs, etc...) à la casse et aux erreurs de caisse ou administratives.

En 1991, l'INSEE avait estimé dans une étude qu'au cours de cette année, 2,7 milliards de francs (environ 412 millions d'euros) avaient disparu des grandes surfaces françaises, soit l'équivalent du chiffre d'affaires annuel de deux hypermarchés. Nous verrons plus loin que le phénomène est loin de s'être essoufflé 20 ans plus tard : pour 2017, la démarque inconnue se chiffre, en France, à 5,3 milliards d'euros. Soit un rapport de un à treize (*source: Global Retail Theft Barometer, baromètre mondial du vol dans le commerce et la distribution*).

# PREMIERE PARTIE : PRESENTATION ET DEFINITION DE LA NOTION DE DEMARQUE INCONNUE

## 1. Définition et méthode de calcul

La démarque inconnue peut se définir de plusieurs façons ; la définition la plus utilisée est toutefois la suivante :

**C'est la différence entre le stock physique existant à la date de l'inventaire et le stock théorique comptable à cette même date.**

L'autre définition parfois employée désigne la démarque inconnue comme la somme des pertes dues à des vols, des endommagements ou des erreurs internes.

Pour la plupart des gens, la démarque inconnue est principalement causée par le **vol de la clientèle**. Or, si ce phénomène est effectivement spectaculaire et médiatisé, en raison de l'originalité dont font preuve les « clients » pour dissimuler et soustraire de la marchandise, une source non négligeable de démarque inconnue reste le **vol du personnel**. C'est d'ailleurs, non seulement une source importante, mais aussi probablement une des plus compliquées à combattre : en effet, les responsables de magasins hésitent bien souvent à l'envisager, étant donné qu'il est osé voire dangereux de mettre en cause l'honnêteté d'employés dont on partage chaque jour plusieurs heures de vie collective sans avoir des preuves solides.

La troisième source importante de démarque inconnue est constituée des **erreurs administratives**. Entrent dans cette catégorie les erreurs d'étiquetage, les erreurs de facturation, les erreurs de livraisons, les erreurs de caisse,...

La démarque inconnue est calculée par rayon et pour tout le magasin, en général une fois par an, au moment de l'inventaire. Ce calcul se base sur les informations suivantes :

- Le stock initial
- Les achats de la période
- Les ventes de la période
- Les retours de la période
- Le stock final théorique (indiqué par l'ordinateur)
- Le stock final physique (présent physiquement dans le magasin)

**Elle est généralement exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires.**

*Exemple :*

- Notre stock est de **100** au 1<sup>er</sup> Aout 2018;
  - Les achats du magasin (donc la marchandise livrée) sont de **500**, entre le 1<sup>er</sup> Aout 2018 et le 1<sup>er</sup> Aout 2019 ;
  - Les ventes effectuées par le magasin durant cette année sont de **450** ;
  - Les produits retournés par les clients, toujours dans cette même période, correspondent à la valeur de **50** ;
- ➔ Notre stock final théorique au 1<sup>er</sup> Aout 2019 est donc  $100 + 500 - 450 + 50 = \underline{\underline{200}}$
- ⇒ Si le stock réel, donc l'ensemble des produits comptés lors de l'inventaire du magasin, est de **180**, la démarque inconnue est de 20, **soit 10%**.

## 2. Ampleur du phénomène et statistiques

*NB : Par souci de lisibilité et de clarté, chaque chiffre énoncé dans ce mémoire ne fait pas systématiquement l'objet d'une note de bas de page pour en citer la source ; en effet, l'immense majorité sinon la totalité des chiffres qui figurent ici sont issus de la même et unique source, le Global Retail Theft Barometer, baromètre mondial du vol dans le commerce et la distribution, à la fois source la plus fiable et seule étude d'échelle mondiale. Depuis 2001, ce rapport est publié chaque année et sa dernière édition couvre 43 pays à travers le monde. Il a été établi à partir de résultats communiqués par 1187 grands groupes de distribution dont le chiffre d'affaires total est de 986,5 milliards de dollars américains, pour 251 895 magasins et boutiques. Il est disponible à l'adresse suivante : <http://globalretailtheftbarometer.com/past.html>.*

La démarque inconnue, soulignons le dès à présent, est un phénomène mondial. En 2017, elle se chiffre à **119 milliards de dollars** dans les 43 pays pris en compte par le *Global Retail Theft Barometer (GRTB)*, le baromètre mondial du vol dans le commerce et la distribution, ce qui représente une moyenne globale de 1,45% des ventes. Soit une hausse de 11% comparé à 2016 (107 milliards de dollars et 1,36% des ventes).

36% des détaillants ont indiqué que les vols et tentatives de vols à l'étalage ont augmenté depuis 2016, et ils sont 24% à affirmer avoir subi plus de vols de la part des employés, bien que 28 milliards de dollars aient été dépensés pour lutter contre la démarque inconnue.

Concernant la **France**, **5.3 milliards d'euros** se sont volatilisés des caisses de la grande distribution en 2017, soit 1,40% des ventes.

Comment expliquer des chiffres aussi vertigineux, et pourquoi n'arrive t'on pas à inverser la tendance ?

D'abord, la multiplication des points de vente et surtout l'introduction du libre-service dans la distribution ont donné au consommateur une responsabilité peut-être trop importante : la quantité de marchandises à sa disposition est telle que certains ne peuvent tout simplement pas s'empêcher de céder à la tentation et volent (bien qu'il existe différents « types » de voleurs, avec des motivations différentes, ce que nous développerons plus loin).

C'est d'ailleurs le paradoxe de la vente de détail en général : tout faire pour que le client désire un produit, rendre ces désirs tellement évidents qu'il ne saura pas résister, donc en d'autres termes rendre le client fragile et pour ainsi dire « envoûté » ; dans l'esprit du commerçant, cet état pousse le client à se saisir de la marchandise puis à passer en caisse pour la régler. Mais on peut comprendre que l'état dans lequel se trouve le consommateur fasse tomber ses barrières morales, et qu'il quitte le magasin avec le produit sans le payer. Il n'est d'ailleurs pas rare d'entendre ces personnes, une fois interpellées, se justifier en disant « je n'ai pas pu résister » ou « c'était plus fort que moi »...

L'ère du « je consomme donc je suis » pousse le consommateur à s'approprier un produit qu'il désire, quelle que soit la méthode.

Nous parlons du client, mais il est loin d'être le seul à pouvoir être tenu responsable de la démarque inconnue. En effet, les chiffres fournis par le GRTB montrent que la clientèle n'est responsable « que » de 43,2% de la démarque inconnue à l'échelle mondiale, 44,0% si on ne se focalise que sur la France. C'est tout de même la source la plus importante de démarque inconnue, mais le vol des employés fait figure d'outsider avec 35,0%, 30,1% en France.

Les erreurs internes (erreurs de prix à l'étiquetage, erreurs de caisse ou de comptabilité, erreurs à la livraison, casse non déclarée) représentent quant à elles 16,2%, 18,7% en France.

Enfin, le vol par les visiteurs est évalué à 5,6% du total de la démarque inconnue, 7,2% en France.

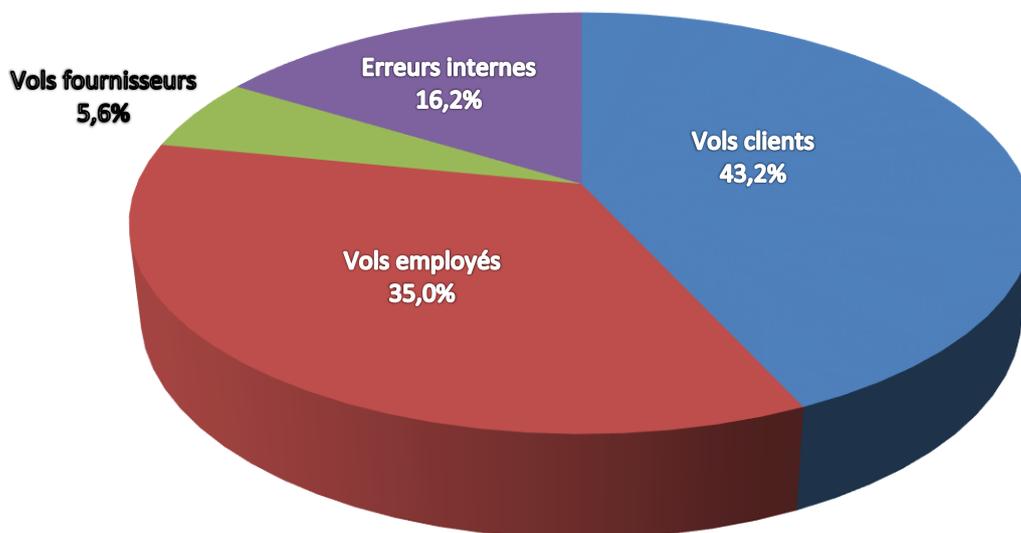
- **La démarque inconnue au niveau mondial**

Comme évoqué plus haut, elle s'élève à **119 milliards de dollars en 2017 (106 milliards d'euros), c'est-à-dire 1,45% du chiffre d'affaires global de la distribution**. Ce montant colossal se répartit comme suit : le vol des clients est imputable à hauteur de **45,79 milliards d'euros (43,2%)**, celui commis par les employés à hauteur de **37,1 milliards d'euros (35,0%)**. Les visiteurs sont, eux, responsables de **5,97 milliards d'euros** de cette démarque (5,6%). Enfin, les erreurs internes ont causé 16,2% de la démarque inconnue soit **17,17 milliards d'euros**.

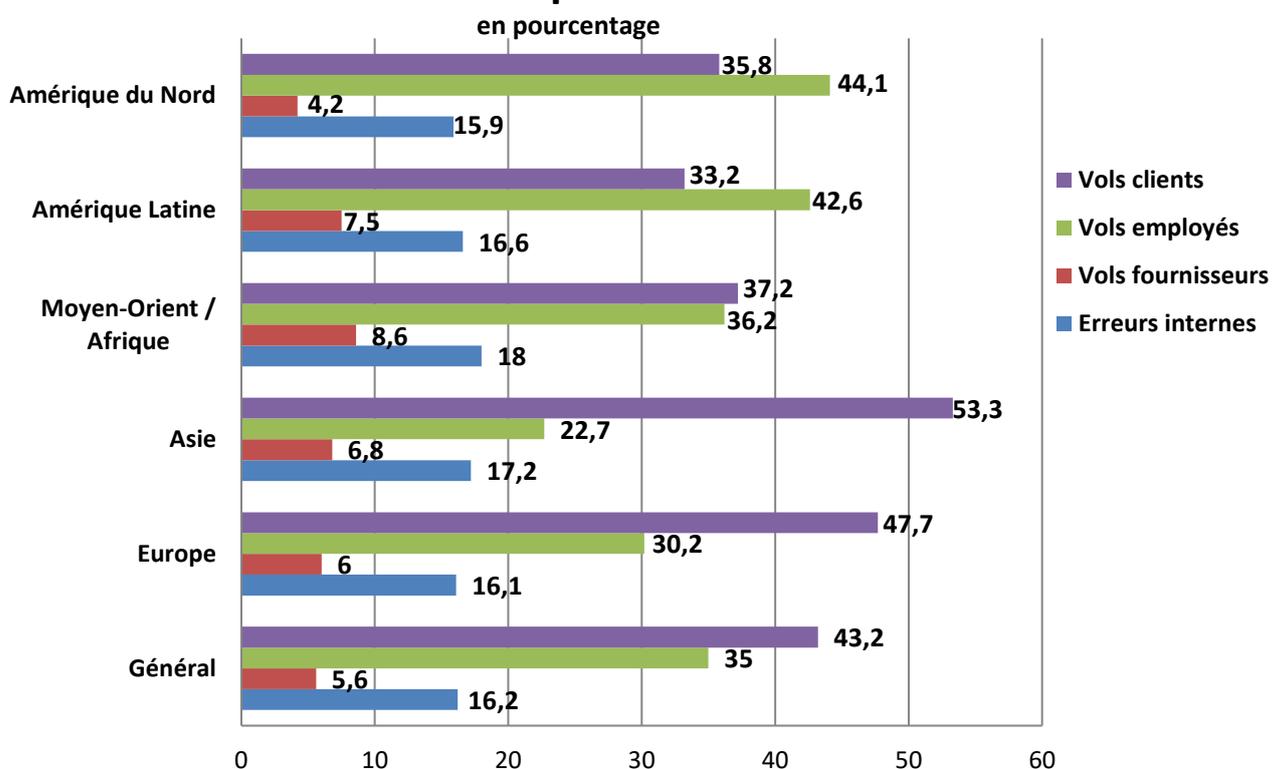
⇒ **Les pays avec le taux de démarque inconnue le plus élevé** sont l'Inde (2,38%), la Russie (1,74%) et le Maroc (1,72%) ; à l'inverse, les pays avec le taux de démarque inconnue le plus faible sont Taiwan (0,91%), Hong-Kong (0,95%) et la Suisse (1,04%).

- ⇒ Les **disparités** peuvent être importantes en fonction de la région : ainsi, la moyenne de la démarque inconnue en Asie est de 1,22%, alors qu'elle est de 1,71% au Moyen-Orient et en Afrique. En Europe, la moyenne est de 1,39%.
- ⇒ Les cinq **produits les plus volés**, sont dans l'ordre d'importance, les fromages (3,90% de démarque inconnue), les lames de rasoirs (3,80%), les accessoires de mode (3,72%), les parfums (2,95%) et la viande transformée (donc hors viande fraîche, 2,94%).
- ⇒ Le **montant moyen** dérobé par les « clients » interpellés est de 202 dollars (180€) par vol, alors que pour les employés malhonnêtes ce montant s'envole à 1 697 dollars (1 513€). Ici encore, on constate d'importants écarts en fonction de la région : en Asie, les clients volent pour un montant moyen de 76 dollars (68€), 126 dollars en Europe (112€) et 372 dollars en Amérique du Nord (331€). Les employés interpellés ont dérobé pour un montant moyen par vol de 347 dollars (309€) en Asie, 1 750 dollars (1 561€) en Amérique du Nord et 1 851 dollars (1 651€) en Europe.  
Globalement, le **montant moyen volé par les employés était huit fois celui dérobé par les clients**, ce qui souligne l'importance capitale de la prévention et de la détection du vol par les employés.
- ⇒ Les dépenses consacrées à la **lutte contre la démarque inconnue** s'élèvent à 28 milliards de dollars (25 milliards d'euros).
- ⇒ Le **coût global de la démarque inconnue** est évalué à 128 milliards de dollars (114 milliards d'euros). Ce chiffre est obtenu en additionnant le montant des vols commis par les employés, par les clients et par les fournisseurs, **plus** l'argent que les entreprises ont dépensé pour lutter contre cette démarque, et en **excluant** les erreurs internes. Ces **coûts sont en partie supportés par les clients**, via une augmentation de la marge bénéficiaire mise en place par l'entreprise pour compenser ses pertes, et sont équivalents à 199 dollars (177€) par famille ou 66 dollars (53€) par personne et par an.
- ⇒ **3 414€ disparaissent chaque seconde** des caisses de la grande distribution.

## Démarque inconnue mondiale en 2017

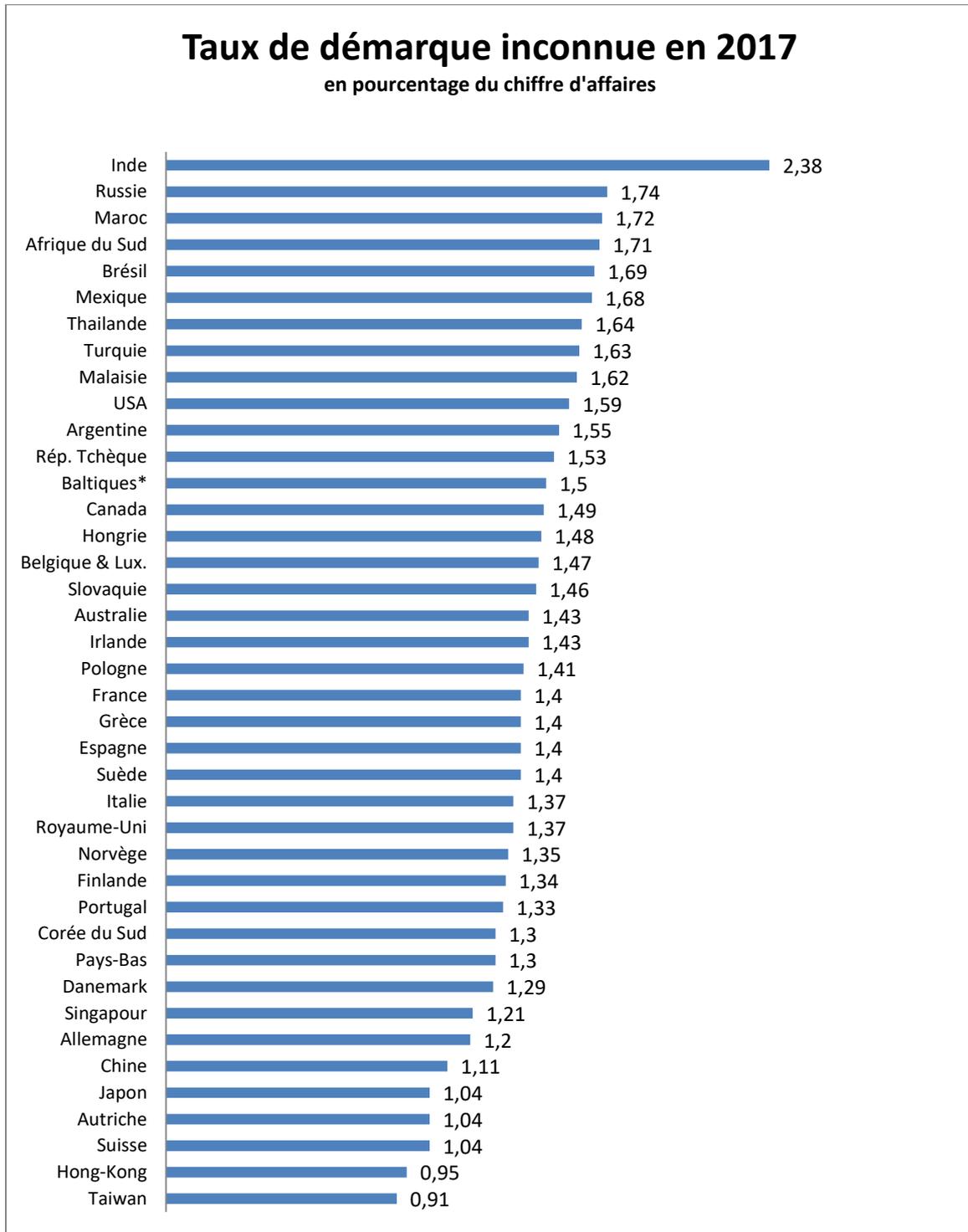


## Sources de la démarque inconnue en 2017



⇒ On remarque notamment que les vols commis par les **clients** sont en **Asie et en Europe largement majoritaires**, tandis que ce sont les vols commis par les

**employés** qui impactent le plus gravement la distribution en **Amérique du Nord** et en **Amérique Latine**.



\* Baltiques: Lettonie, Lituanie, Estonie.

- **La démarque inconnue en France**

Elle s'élève à **5,30 milliards d'euros en 2017 soit 1,40% du chiffre d'affaires global de la distribution**. Le vol des clients représente **44,0%** (2,33 milliards d'euros) de cette démarque, ceux commis par les employés **30,1%** (1,60 milliards d'euros). Les visiteurs sont, eux, responsables de **7,2%** de cette démarque (0,38 milliards d'euros), tandis que les erreurs internes ont causé **18,7%** de la démarque inconnue (0,99 milliards d'euros).

⇒ La France est le pays **européen** qui a **dépensé le plus d'argent pour lutter contre la démarque inconnue** en 2017, et ce aussi bien en terme de pourcentage (**0,32% du chiffre d'affaires** de la grande distribution) qu'en terme de valeur brute (**1,369 milliards d'euros**).

⇒ **Malgré cela**, au classement de la démarque inconnue dans les 26 pays européens pris en compte par le GRTB, **le pays ne se classe que 14<sup>e</sup> avec 1,40%** de démarque inconnue (les premiers sont l'Autriche et la Suisse avec 1,04%, le dernier la Russie avec 1,74%). A l'échelle mondiale, la France se place 20<sup>e</sup> sur 43 pays.

⇒ En revanche, une donnée récente n'est pas négligeable et tend à prouver que ces dépenses de prévention portent leurs fruits : en comparant les taux de démarque inconnue de 2017 à ceux de 2016, on s'aperçoit que la **France est le pays européen où la démarque inconnue a le moins augmenté**, et ceci assez nettement.

Cette donnée est illustrée par le tableau ci-après : (voir page suivante).

<b>PAYS</b>	Démarque Inconnue 2017		Démarque Inconnue 2016 (% du CA)	<b><u>Pourcentage d'évolution 2016-2017</u></b>
	(Valeur) [milliards d'€]	(% du CA)		
Autriche	0,522	1,04%	0,97%	7,2%
Pays Baltes*	0,237	1,50%	1,40%	7,1%
Belgique/Lux.	0,979	1,47%	1,38%	6,5%
Rép. Tchèque	0,425	1,53%	1,40%	9,3%
Danemark	0,431	1,29%	1,21%	6,6%
Finlande	0,463	1,34%	1,28%	4,7%
<b>FRANCE</b>	<b>5,301</b>	<b>1,40%</b>	<b>1,36%</b>	<b>2,9%</b>
Allemagne	5,834	1,20%	1,12%	7,1%
Grèce	0,587	1,40%	1,30%	7,7%
Hongrie	0,399	1,48%	1,38%	7,2%
Irlande	0,514	1,43%	1,32%	8,3%
Italie	3,745	1,37%	1,28%	7,0%
Pays-Bas	1,348	1,30%	1,22%	6,6%
Norvège	0,504	1,35%	1,26%	7,1%
Pologne	1,345	1,41%	1,35%	4,4%
Portugal	0,399	1,33%	1,24%	7,3%
Russie	3,196	1,74%	1,61%	8,1%
Slovaquie	0,160	1,46%	1,37%	6,6%
Espagne	3,153	1,40%	1,30%	7,7%
Suède	0,733	1,40%	1,34%	4,5%
Suisse	0,693	1,04%	1,00%	4,0%
Turquie	1,614	1,63%	1,52%	7,2%
Royaume-Uni	6,253	1,37%	1,29%	6,2%
<b>EUROPE</b>	<b>38.836</b>	<b>1,39%</b>	<b>1,29%</b>	<b>7,8%</b>

\* Baltiques: Lettonie, Lituanie, Estonie.

## DEUXIEME PARTIE : LES ORIGINES ET LES CONSEQUENCES DE LA DEMARQUE INCONNUE

### 1. Vol de la clientèle

Le libre-service, qui a entraîné la désertification des rayons par le personnel des magasins de la distribution, est le principal responsable du vol de la clientèle. La liberté accordée aux clients, conjuguée à l'abondance de produits tentants à leur disposition dans les rayons, favorisent le vol à l'étalage.

Malgré le fait que les enseignes en soient parfaitement conscientes, la démarque inconnue ne peut probablement pas être réduite à néant ; en effet, la combattre représente un coût exorbitant, que ce soit par la mise en place de personnel de surveillance, ou par une restructuration de la surface de vente, afin d'éviter les recoins, les angles morts des caméras de surveillance, etc.

Ainsi, elle est d'une certaine manière considérée comme un mal nécessaire, étant donné que le moyen de lutte absolu serait l'abandon pur et simple du libre service, ce qui représente à la fois un coût beaucoup trop élevé pour la distribution, et une perspective inimaginable dans notre société actuelle.

Le magasin en lui-même est un lieu particulier. Tous les moyens sont déployés par les commerçants pour que la surface de vente devienne un espace où le client se sente bien et ait envie d'acquérir les produits qui lui sont présentés dans les linéaires. De la disposition des rayons à l'ambiance musicale, tout est mis en œuvre pour que la personne qui se trouve dans le magasin ne puisse résister à la tentation. Si cette tentation est à l'origine de chaque vol accompli par les clients, la finalité de ceux-ci diffère : leurs auteurs ne passent pas à l'acte systématiquement pour les mêmes motifs.

- Les voleurs par impulsion

Cette « catégorie » regroupe des individus très différents, de la femme aux revenus confortables, qui lui permettraient d'acheter les produits dérobés, à la grand-mère aimable qui a ses habitudes dans la boutique, en passant par l'homme d'affaire en costume. Un point commun rassemble ces personnes : elles n'ont pas su résister à l'attraction qu'elles ont eue pour un produit.

La plupart du temps, il n'y a pas eu de préméditation : c'est en voyant tel produit au détour d'un rayon que l'attraction irrésistible s'est manifestée.

On trouve donc dans cette catégorie des voleurs la plupart du temps occasionnels, et les produits dérobés sont rarement d'un intérêt vital pour l'intéressé, même souvent suffisamment abordables pour qu'ils puissent sans aucun problème les régler. Leurs motivations peuvent-être par exemple la volonté d'enfreindre les règles sociales, ou bien l'envie de se prouver à eux-mêmes qu'ils sont capables de voler.

- Les voleurs par répression

Cela désigne des individus aux motivations claires et précises, qui ne volent que dans les grandes surfaces : ils partent du principe que quel que soit le montant de leurs achats, le magasin ne les considérera pas mieux, ils resteront des anonymes, et ne pourront bénéficier des « petits avantages » que l'on octroie aux clients fidèles d'une boutique du commerce traditionnel.

A partir de là, ils s'autorisent à voler les enseignes de la grande distribution, en estimant que les produits dérobés ne sont que la juste compensation de ce dont ils devraient bénéficier (remises, considération particulière, ...). Ils comparent le montant des achats qu'ils ont effectués dans le magasin et les avantages qu'ils en ont tirés, et étant donné que ceux-ci sont nuls, ils volent pour compenser. Certains vont même jusqu'à calculer très précisément leurs dépenses, et volent en conséquence, par exemple 5% du montant total des produits achetés sur une année. Le sentiment de culpabilité de ces individus est ainsi bien moins prononcé que pour d'autres types de voleurs, puisque pour eux cette « taxe » se justifie.

- Les voleurs par jeu

Leurs motivations ne sont pas tant la finalité du vol (consommation personnelle, revente du produit, ...) que l'acte de voler en lui-même : dérober un produit leur apporte souvent une reconnaissance de la part de proches, qui « admirent » le courage de l'auteur. Souvent de milieux modestes, ces individus ont tendance à être de plus en plus ambitieux quant aux produits qu'ils aspirent à voler ; en effet, pour continuer à impressionner et à susciter l'admiration de leurs proches, la valeur de leurs larcins est croissante.

- Les voleurs par nécessité

La pauvreté de ces individus les empêche d'accéder aux produits nécessaires à leur vie de tous les jours et à leur survie. Ainsi, lorsqu'ils se trouvent confrontés à la multitude de produits proposés dans la distribution, la tentation devient obsédante et permanente. De surcroît, cette profusion de biens constitue un rappel constant de leur pauvreté, donc de leur échec et de leur rejet par la société, si bien qu'ils se trouvent doublement frustré : **matériellement** puisqu'ils sont dans l'incapacité d'acquérir les produits qui leur sont nécessaires, et **psychologiquement**, de par le fait que leur sentiment d'échec et de rejet se voit accentué par la publicité – omniprésente – qui proclame que celui qui ne consomme pas tel ou tel produit n'est pas digne d'appartenir à la société.

- Les voleurs par appât du gain

La motivation de ce voleur est claire : faire du profit. Cette catégorie est très large puisqu'on peut y trouver des individus jeunes, qui volent un ou deux produits à la fois et procèdent seuls, comme des groupes de personnes plus âgées et expérimentées, qui détournent régulièrement des quantités considérables de marchandises, parfois avant même qu'elles entrent dans le magasin (ex : braquage d'un camion de livraison).

De plus en plus souvent, la presse fait état de ces voleurs pour qui la fin justifie bien souvent tous les moyens : il n'est plus rare d'entendre qu'un commando lourdement armé s'est introduit dans une supérette pour repartir avec la caisse, qui peut ne contenir que quelques centaines d'euros. Ces gens considèrent le magasin comme un réservoir de biens, qu'il faut exploiter au maximum.

De façon générale, les rayons les plus impactés par le vol sont ceux dans lesquels on trouve des articles chers et assez peu encombrants, donc faciles à dissimuler (les produits les plus volés confirment d'ailleurs cette situation : fromages, lames de rasoirs, petits articles de maquillage, etc, rentrent facilement dans une poche ou au fond d'un sac).

La **dissimulation sur soi** est en effet la forme de vol à laquelle nous pensons spontanément ; elle existe bien évidemment, et représente le procédé le plus classique. La plupart du temps, le voleur cache l'objet dans ses poches voire même dans ses sous-vêtements, sachant que les vigiles n'ont le droit, selon l'article L613-2 du Code de la Sécurité Intérieure, que de "*procéder, avec le consentement exprès des personnes, à des palpations de sécurité*".

Dans d'autres cas, notamment le vol de vêtements, la dissimulation sur soi consiste à enfiler le vêtement en question (après avoir pris soin d'en retirer l'étiquette), puis à remettre ses vêtements par-dessus. Certains voleurs ne se fatiguent même pas à observer cette dernière précaution et sortent du magasin avec les habits enfilés et directement visibles. Ces vols sont très fréquents, le dernier cas en France relaté par les médias, est celui de deux mineurs d'une quinzaine d'années qui ont été appréhendés par la sécurité d'un magasin *Déathlon* situé dans l'Aisne, dans lequel ils venaient d'enfiler des vêtements de sport par-dessus leurs habits. Plus insolite, deux joueuses de la délégation algérienne de volley-ball, qualifiées pour les jeux olympiques de Londres, ont été exclues de la sélection nationale après avoir dérobé pour 170€ de marchandises, toujours dans un magasin *Déathlon*, dans le Calvados.

Une autre forme de vol, également très répandue, consiste à **décoller l'étiquette d'un produit et à la remplacer par celle d'un autre produit**, d'une valeur inférieure.

Les caissier(e)s ne prêtant généralement que peu d'attention au viseur indiquant la désignation et le prix du produit (ils se concentrent sur le "*bipage*" du produit, en étant attentive au son qui témoigne du bon enregistrement du produit par la caisse), la manipulation passe souvent inaperçue, d'autant plus si le client passe par les caisses automatiques, sur lesquelles il scanne lui-même ses articles. Ces caisses fonctionnent en effet sous le regard d'une hôtesse qui en supervise ("surveillance" étant peu approprié ici...) quatre simultanément... Il leur est donc plus compliqué de vérifier l'intitulé et le prix des produits scannés par les clients, elles peuvent donc ne pas s'apercevoir des éventuelles manipulations frauduleuses. A moins que le voleur ne soit un peu trop ambitieux et ne fasse chuter le prix d'un article de façon considérable ; Exemple qui illustre ceci, relativement insolite encore une fois, où dans un magasin Ikea de Suède, les responsables n'ont non pas fait appel à un détective privé pour collecter des informations sur leurs salariés, mais interpellés un joueur professionnel de football qui avait changé les prix de plusieurs meubles de télévision. Lors de son passage en caisse (automatique), la somme affichée, 160€, est apparue bien faible à la personne qui supervisait les caisses... Pour cause, la valeur réelle des biens s'établissait à 800€. Interpellé, le joueur a été condamné à une amende équivalente à soixante jours de salaire.

L'exemple qui suit nous permet de mettre en lumière la troisième forme de vol, qui est celui commis grâce à la **complicité avec une caissière** : la cliente d'un hypermarché de Vierzon, dans le Cher, a économisé près de 85 000€ en changeant les étiquettes des produits qu'elle mettait dans son caddie, et en étant de connivence avec deux caissières du magasin, qui non seulement fermaient les yeux sur cette pratique, mais qui laissaient également passer des articles sur le tapis de la caisse sans les scanner. En échange, elles récupéraient une partie des produits volés. La stratégie a fonctionné pendant au moins deux ans, durant lesquelles cette cliente d'une cinquantaine d'années venait faire ses courses trois à cinq fois par semaine. Un caddie rempli de marchandises d'une valeur réelle de 500€ lui était ainsi facturé entre 5 et 15€. Ce sont finalement les caméras de surveillance qui ont permis de révéler le subterfuge.

A Gennevilliers, une cliente a payé 12€ pour un caddie d'une valeur de 1 300€. A Carcassonne, un chariot avec 484,37€ d'articles a récemment été facturé 75,66€. Les exemples ne manquent pas concernant les vols impliquant des caissiers et caissières. Comme le prouvent les chiffres cités précédemment, c'est un phénomène très dangereux pour le magasin, car les montants dérobés sont bien plus importants que pour la plupart des vols commis par les clients.

Le turnover important dans les grandes surfaces, dû à l'emploi d'étudiants et de saisonniers, est un facteur de vol, car ces employés n'ont que peu d'attachement au magasin qui les emploie, ils n'éprouvent donc aucun scrupule à l'escroquer en effectuant, par exemple, une « remise » une fois de temps en temps à leurs proches qui passent en caisse, la sécurité du magasin ayant peu de chance de s'en apercevoir tant que cela reste exceptionnel.

Parmi les procédés de vol qui n'ont pas encore été cités, on peut évoquer la **dissimulation dans un sac**. Outre le fait de simplement dissimuler un objet au fond de son sac à main ou de son sac à dos, en espérant passer sans encombre les systèmes de sécurité (rappelons que l'article L613-2 du Code de la sécurité intérieure préalablement cité dispose que les agents de sécurité d'un magasin peuvent "*procéder à l'inspection visuelle des bagages à main*" mais qu'ils ne peuvent procéder à leur fouille qu'"*avec le consentement de leur propriétaire*"), les clients indéliçats sont de plus en plus ingénieux quand il s'agit de dérober de la marchandise.

Apparu il y a quelques années, les sacs doublés avec de l'aluminium sont devenus l'outil privilégié des voleurs à l'étalage. Avec cette technique, les étiquettes de sécurité placées sur les vêtements ou les objets de valeurs deviennent inopérantes, les ondes électromagnétiques étant bloquées par l'aluminium. Les voleurs peuvent dès lors passer les portiques de sécurité sans déclencher la moindre alerte.

Mais plus innovant encore est le dispositif retrouvé sur un couple de serbes d'une trentaine d'années : le service de sécurité d'un magasin *Printemps* des Yvelines s'est étonné de constater qu'il manquait quatre costumes dans le magasin, soit une valeur totale de 4 000€. En repassant les images de vidéosurveillance, les agents de sécurité ont identifié le couple responsable du vol ; lorsque le couple est revenu dans le

magasin quelques jours plus tard, les agents ne l'ont pas quitté des yeux et ont vu l'homme dissimuler sur lui deux nouveaux costumes, avant de se diriger vers la sortie. Une fois appréhendé, le service de sécurité a retrouvé dans un sac que transportait le voleur un boîtier noir d'à peine dix centimètres de long. Equipé d'un bouton on/off, il était alimenté par une simple pile, et une fois activé, il brouillait les portiques antivol des magasins en désactivant directement l'appareil de détection.

Enfin, manœuvre encore plus osée mais devenue difficilement réalisable avec l'omniprésence de la sécurité dans les magasins d'aujourd'hui, le vol d'un caddie complet avec l'aide d'un complice ; les deux personnes entrent dans le magasin et remplissent deux caddies avec les mêmes produits. Le premier se présente normalement à la caisse et règle la marchandise, avant d'aller décharger son caddie dans son véhicule puis de revenir dans le magasin retrouver son complice. Ils sortent alors par la sortie sans achats, et, inévitablement appréhendés par le service de sécurité, ils présentent le ticket de caisse dont le détail est rigoureusement identique au contenu du caddie. Pour justifier leur situation, il leur suffit de prétendre qu'ils sont revenus sur leurs pas pour récupérer un enfant, ou tout autre prétexte.

On peut également citer une autre source de démarque inconnue imputable à la clientèle, qui est la **consommation sur place**. Même si cela a tendance à être de plus en plus rare, car le développement de la vidéosurveillance complique la tâche des clients indécents, un coup d'œil dans les rayons boissons ou confiseries confirmera que le phénomène est loin d'être marginal.

## 2. Vol du personnel

Commençons par une précision importante : **le vol de fonds monétaires dans la caisse du magasin n'a aucune d'incidence sur le montant de la démarque inconnue.**

C'est en effet le stock théorique et le stock physique (donc les produits) qui sont utilisés

et mis en parallèle pour évaluer la démarque inconnue, mais en aucun cas les chiffres résultants du montant global des ventes.

Il est nécessaire de nuancer clairement cette précision : certes, comme nous venons de l'affirmer, un employé qui se sert dans la caisse sans pratiquer d'autres manœuvres frauduleuses, n'influe aucunement sur la démarque inconnue. Il a en revanche de très fortes probabilités de se faire rapidement repérer et sanctionner, puisque l'écart de caisse sera forcément visible et décelé.

**En revanche**, et l'immense majorité des employés qui volent observent cette « précaution », un employé qui pratiquerait, en amont de soustraire les fonds de la caisse, des manœuvres visant à rendre ce trou de caisse inexistant, influe directement sur la démarque inconnue.

Un exemple pour illustrer ceci :

- Dans le premier cas, Monsieur X, caissier dans un magasin, vole 100€ en espèces, à la fin de son service.
- ⇒ Il manque 100€ dans la caisse, mais il ne manque aucun produit en magasin. **Il n'y a donc pas d'influence sur la démarque inconnue.**
- Dans le second cas, ce même Monsieur X, durant sa journée de travail, encaisse des clients et, pour ceux qui payent leurs achats en espèces, récupère leur monnaie, la place dans la caisse...mais n'édite pas le ticket de caisse et annule l'encaissement une fois les clients éloignés (combien de clients ne se soucient pas de leur ticket de caisse, d'autant plus pour des achats en espèces, donc souvent de faible valeur ?). Il parvient, par exemple, à annuler quatre tickets de 25€ chacun. A la fin de sa journée, il prend 100€ dans la caisse.
- ⇒ Etant donné qu'il a annulé les quatre tickets, le logiciel de gestion affiche 100€ de moins par rapport à ce que contient réellement la caisse. En prenant 100€ de cette caisse, cette dernière ne présente donc aucun écart. En revanche, il manque x produits en magasins (autant qu'en contenaient les quatre tickets annulés). Au moment de l'inventaire du magasin, des écarts seront donc observés. **Monsieur X influe donc, dans ce second cas, directement sur la démarque inconnue.**

Tel est le cas d'une caissière d'un magasin *Tati* des Yvelines, qui a été convoquée devant le tribunal correctionnel après qu'elle ait avoué avoir volé 60 000€ dans la caisse, en annulant des transactions.

Le montant est encore une fois colossal, et vient à nouveau souligner l'importance de la prise en compte des vols commis par le personnel. A titre d'illustration, *l'United States Chamber of Commerce* (chambre de commerce des Etats-Unis) a évalué le nombre de dépôts de bilans dus à la fraude des employés à 30%, aux Etats-Unis.

Il est plus compliqué de prévenir le vol du personnel, étant donné que contrairement au client, qui vole –presque- uniquement sur la surface de vente, les employés ont accès à plusieurs points stratégiques, où ils sont en contact avec la marchandise.

A la réception de celle-ci, les risques peuvent être élevés si certaines précautions ne sont pas respectées ; l'aire de réception doit ainsi être réservée au seul livreur et aux quelques manutentionnaires chargés de la prise en charge des produits livrés. Cette zone est un réel point sensible, puisqu'étant en contact avec l'extérieur, le personnel peut aisément transmettre des produits à des complices externes. L'effervescence qui règne bien souvent au moment des livraisons favorise également le vol.

La principale source de démarque incombant au personnel est en effet **le détournement de marchandises**. Souvent, cela consiste à emporter chez soi pour sa propre consommation des produits du magasin, prélevés en rayons ou en réserve.

D'autres procédés sont utilisés par les employés pour voler, mais sont bien souvent destinés à dérober de l'argent et non des produits ; on se contentera donc de les énumérer sans plus s'attarder à les décrire, puisqu'ils n'ont pas d'incidence sur la démarque inconnue :

- La carte de fidélité : au moment du passage en caisse, la caissière utilise sa carte de fidélité si le client n'en possède pas. Elle accumule ainsi des points ou de l'argent.
- Les bons de réductions : souvent joints aux tickets de caisses, une bonne partie d'entre eux est laissée en bout de caisse par les clients. Ils peuvent être récupérés puis utilisés par les employés.

- Prêt de sa carte du magasin à autrui : les employés ont la plupart du temps une carte permettant des réductions sur les achats qu'ils effectuent dans le magasin qui les emploie ; ils peuvent donc prêter leur carte pour faire bénéficier une autre personne de cette remise.
- Erreur volontaire de rendu de monnaie
- Faux retour d'article : un ticket oublié par un client est récupéré par la caissière, qui procède au retour du produit et récupère l'argent issu du faux remboursement. Cette technique est fréquente dans les secteurs des pièces automobiles et du prêt-à-porter.

Anecdote supplémentaire, qui a fait le tour des médias et provoqué un tollé, le cas de cette caissière de l'Est de la France, qui avait récupéré pour son fils un ticket de caisse oublié par un client, lequel comportait au verso un coupon de réduction donnant droit à un sandwich gratuit dans un restaurant de la région...

Interpellée et accusée de vol, elle risquait le licenciement, avant que l'élan de solidarité suscité par son affaire ne pousse son employeur, *Cora*, à minimiser la situation et à revenir sur ses intentions...

### 3. Vol des visiteurs

Qu'entendons-nous par « visiteurs » ? Dans tous les magasins évoluent des personnes qui ne sont ni des employés ni des clients. Sous ce terme, nous regroupons donc les commerciaux, les démonstrateurs, les animateurs, les livreurs, les chauffeurs, le personnel de nettoyage d'une société externe, les réparateurs,...

D'après les chiffres fournis par le GRTB, les visiteurs sont responsables de 7,0% de la démarque inconnue en France, soit près d'un demi-milliard d'euros.

Ces personnes peuvent être amenées à séjourner plusieurs heures consécutives dans le magasin (c'est le cas des réparateurs, des démonstrateurs et animateurs, du personnel de nettoyage,...) sans être accompagnées en permanence. Souvent accueillies par un membre du magasin, elles sont ensuite laissées seules sur la surface de vente.

D'une part, elles sont en général autorisées et amenées à utiliser des produits directement issus des rayons, et d'autre part, la sécurité du magasin prête généralement moins attention à ces personnes qui sont considérées comme les autres employés comme les autres pendant qu'elles mènent à bien leur mission dans l'établissement. Pour ces deux raisons, ces individus n'ont souvent pas grand mal à quitter les lieux avec des produits frauduleusement emportés.

Appréciés par le personnel du magasin pour l'animation qu'ils mettent dans les rayons, les démonstrateurs et animateurs – qui ont nécessairement besoin des produits du magasin pour leur prestation – sont ainsi à surveiller, puisque, sans bien sûr tomber dans une généralisation excessive et inappropriée, ils peuvent aisément dissimuler une partie des produits dans les bagages qu'ils utilisent pour transporter leur matériel.

Outre la dissimulation de marchandise à la sortie du magasin, il existe aussi le vol dans le « sens inverse », tel cet animateur d'une entreprise de confiserie, qui à chaque prestation dans le magasin offrait du champagne au personnel du rayon ; tous étaient sensibles à sa gentillesse, et la confiance était grande. Jusqu'au jour où l'on s'aperçut qu'en arrivant dans l'établissement, systématiquement par la réserve, il prélevait une ou deux bouteilles de champagne dans le stock à sa portée.

#### 4. Erreurs internes

En représentant près de 19% de la démarque inconnue en France, les erreurs internes ne sont pas à négliger d'autant plus qu'il s'agit d'un domaine dans lequel on peut apporter rapidement une amélioration : en effet, contrairement aux vols, quels qu'ils

soient, on parle ici d'*erreurs*, donc de fautes commises involontairement, et ainsi facilement corrigibles avec un peu de rigueur et de gestion.

Les erreurs internes sont composées :

- **Des erreurs d'étiquetage** : l'étiquette apposée sur le produit ne correspond pas à celui-ci ; résultat, lors du passage en caisse, le logiciel de gestion sortira des stocks le mauvais produit. Un magasin possède par exemple dix fourchettes et dix couteaux ; une étiquette correspondant à un couteau est malencontreusement placée sur une fourchette. Un client passe à la caisse et achète cette fourchette ; quand arrivera l'inventaire, le stock théorique, donc celui donné par l'ordinateur, indiquera qu'il y a dans le magasin neuf couteaux et dix fourchettes. Le stock réel sera lui de dix couteaux et neuf fourchettes. On aura donc une démarque sur les fourchettes, et une **surmarque** sur les couteaux.

En effet, le phénomène inverse existe également. Cependant, une surmarque n'est pas nécessairement une bonne chose, même si l'on peut se dire que cela compense d'une certaine façon la démarque : autant une surmarque attendue et gérée est une bonne chose, autant une surmarque dont on est incapable de déterminer l'origine ne fait que témoigner d'un problème de gestion interne.

- **Des erreurs de réception** : une palette est livrée avec un bon de livraison sur lequel est indiqué que cette dernière contient cent produits. Le bon est – comme c'est souvent le cas en pratique – validé sans vérification et la marchandise déballée pour être mise en rayon. Elle ne contenait en fait que 99 produits, ce que la personne en charge de sa réception ne peut plus constater. Cette erreur engendre donc ici une démarque inconnue d'un produit.

- **Des erreurs commises lors de l'inventaire** : étant donné que l'inventaire sert de point de référence pour ajuster tous les stocks théoriques, toute erreur se répercute inévitablement sur la démarque inconnue.

Si un produit a par exemple été compté deux fois, le logiciel de gestion interne indiquera qu'il y a dans les stocks réels un produit qui en fait ne s'y

trouve pas. A l'inventaire suivant, on ne pourra que constater la « disparition » de ce produit, sans pouvoir en expliquer la cause. L'omission ou le double comptage d'un produit sont des erreurs fréquentes, qui s'expliquent par le fait que les surfaces de ventes et les réserves contiennent un volume considérable de marchandises, réparties sur une surface très étendue. Si celles-ci ne sont pas parfaitement rangées, le risque est réel.

- **De la casse non déclarée** : les produits cassés doivent faire l'objet d'une procédure de sortie de stock, qui permet de refléter la perte du produit dans les stocks théoriques. Si le produit cassé est simplement jeté, celui-ci restera présent dans les stocks et sera donc introuvable durant l'inventaire. L'incidence sur la démarque *inconnue* est évidente. Un produit cassé et correctement sorti des stocks représente, lui, une démarque *connue*.
- **Des produits périmés non déclarés** : ce qui est couramment appelé « DLC », pour *date limite de consommation*. Soit le produit est vendu, car le client et le personnel ne se sont pas aperçus que cette date était échue, soit il est repéré et sorti des stocks (démarque connue). Si la procédure n'est pas suivie et que le produit est jeté, cela devient de la démarque inconnue.

## TROISIEME PARTIE : MOYENS DE LUTTE CONTRE LA DEMARQUE INCONNUE

Les moyens permettant de limiter la démarque inconnue sont nombreux, et souvent peu contraignants à mettre en place ; démontrer aux clients qu'ils finissent par en supporter le coût, ou pointer du doigt le fait que les rapports entre commerçants et clients s'en voient détériorés, en sont des exemples parmi d'autres. Aussi bien

humaines que matérielles, de nombreuses solutions existent pour enrayer ce phénomène.

## 1. Se protéger du vol de la clientèle

Deux grandes lignes directives sont à discerner : d'un côté les mesures préventives, qui visent donc à empêcher les clients de passer à l'acte, et de l'autre les mesures purement matérielles qui ont pour but de protéger les produits du vol.

Il ressort de plusieurs études effectuées auprès de consommateurs, que 30% des vols sont commis par absence de crainte de se faire prendre. On peut donc en déduire en raisonnant à l'inverse que près d'un tiers des vols pourraient être évité si les voleurs potentiels avaient le sentiment de prendre de gros risques.

Le moyen de **prévention**, pour qu'il soit idéal, doit conjuguer deux caractéristiques :

- En premier lieu, être suffisamment discret pour ne pas perturber le client « honnête », afin que celui-ci ne se sente pas épié ou soupçonné...  
En effet, ressentir l'impression que l'on est observé d'une manière suspecte peut engendrer un effet directement inverse à celui recherché : à la fois inciter le client à ne pas revenir dans un magasin où l'on transforme son plaisir d'acheter en un stress oppressant, et également pousser celui qui était entré avec des intentions absolument saines à voler pour se venger de cette suspicion que l'on fait peser sur lui.
- Dans un second temps, être assez visible pour que le voleur potentiel prenne conscience que ses faits et gestes sont observés et qu'il prend donc des risques à tenter de dérober tel ou tel produit.

En se basant sur ces caractéristiques, le moyen de prévention ultime semble être la mise en place de **caméras de surveillance** (même factices). Elles répondent effectivement parfaitement aux deux aspects : les clients indécis se sentiront inévitablement en danger en voyant ces caméras qui scrutent les rayons, tandis que le client lambda n'éprouvera pas la moindre gêne.

La priorité est en fait la création d'un sentiment d'insécurité pour le voleur potentiel, qui n'altère toutefois pas le climat agréable et accueillant du magasin aux yeux du client sans intention frauduleuse.

Outre ce moyen technique, **l'organisation de la surface de vente** est un point important et trop souvent négligé. La conception des étalages et les surcharges de marchandises facilitent le travail des voleurs, car les *merchandisers* ne pensent pas aux problèmes de sécurité : la priorité absolue pour eux est l'aspect visuel du rayon, qui se doit avant tout d'être attirant et de répondre aux impératifs commerciaux. Il convient ainsi de respecter plusieurs aménagements, parfois dès la conception du magasin :

- ⇒ Favoriser les formes géométriques simples pour la surface de vente : carrée ou rectangulaire. Cela permet d'éviter les recoins et les angles : plus un magasin en comporte, plus cela augmente le risque de démarque.
- ⇒ Les passages de caisses ne doivent pas être trop larges, afin que plusieurs personnes ne puissent pas y passer de front. La surveillance de cet endroit dangereux par un agent de sécurité s'en trouve ainsi facilitée.
- ⇒ Condamner systématiquement les caisses qui ne sont pas en service.
- ⇒ Les rayons doivent être placés dans l'axe de la ligne de caisse, afin que les allées soient visibles à une extrémité par le personnel de caisse, et à l'autre par les employés des rayons frais (poissonnerie, boulangerie, boucherie,...). Ceci est aujourd'hui toujours respecté dans les grandes surfaces.
- ⇒ Embaucher un vigile qui empêche d'accéder au magasin avec des sacs ouverts.

Troisième mesure de prévention, **l'exposition des articles**. Certaines présentations favorisent incontestablement le vol : les articles de petite taille vendus en vrac et en libre service notamment. Il est préférable de les vendre soit sous blister, soit protégés par une vitrine, dans la mesure du possible. Lorsque cela n'est pas réalisable (impossible par exemple, de placer tous les petits produits cosmétiques sous vitrine), le rayon concerné doit toujours être « animé » par du personnel, qui en même temps que de répondre aux interrogations des clients, surveillera la marchandise.

Concernant le problème de vol grâce au changement d'étiquette, la parade est

simple et efficace : il existe aujourd'hui des étiquettes qui se déchirent en plusieurs morceaux lorsqu'on les décolle. Il devient dès lors impossible pour les clients de la détacher pour la coller sur un autre article.

Enfin, l'incorporation d'**antivols** aux articles onéreux et facilement dissimulables est une mesure primordiale car très dissuasive.

## 2. Se protéger du vol du personnel

Pour mener une lutte contre la démarque inconnue qui soit efficace, il va sans dire que l'adhésion du personnel est une chose fondamentale ; les procédures mises en place ne pourront en effet pas aboutir à des résultats positifs si celles-ci ne sont pas appliquées avec rigueur par les employés. Il est nécessaire de leur faire entendre que lorsque de la marchandise disparaît de la surface de vente, ce sont toutes les personnes dévouées à la bonne évolution du magasin qui sont flouées, et pas seulement le chiffre d'affaires ou la rentabilité.

Dans cette optique, de plus en plus de magasins octroient à leurs salariés une **prime d'inventaire**, qui les encourage à être attentifs et les récompense en fonction des résultats des inventaires, donc du niveau de démarque inconnue.

Nous affirmions qu'il était essentiel, pour combattre le vol des clients, de développer un sentiment d'insécurité pour le voleur potentiel ; dans le même esprit, pour combattre le vol des employés, il convient de :

⇒ **développer leur sens des responsabilités.**

En effet, une **plus grande participation de l'employé aux décisions concernant son travail** lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et pourquoi il le fait. Cette meilleure connaissance de l'entreprise ne peut avoir pour effet que le développement de son sentiment d'appartenance à celle-ci, ce qui le conduira très probablement à

être plus rigoureux, attentif, et à réduire le laisser aller. Il prend ainsi conscience que la moindre faute de sa part peut générer des pertes financières qui se répercutent inévitablement sur la santé économique du magasin.

Par ailleurs, en parallèle de cette mesure, une **participation** et/ou un **intéressement** des employés aux bénéfices et à la productivité de l'entreprise est un moyen très motivant pour eux.

La *participation* vise à faire profiter les salariés des bénéfices de l'entreprise, en leur en redistribuant une partie. Cette mesure, obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés, présentait l'inconvénient de n'être percevable qu'après cinq ans, ce qui était susceptible de démotiver le personnel qui ne touchait que cinq ans plus tard le fruit de ses éventuels efforts... Une réforme récente a corrigé ceci et permet désormais de toucher immédiatement les sommes acquises.

L'*intéressement* est une mesure facultative qui permet aux salariés de bénéficier d'une prime conditionnée aux résultats ou performances de l'entreprise. Les montants versés sont immédiatement disponibles.

Ces mesures sont très stimulantes et présentent un double intérêt : l'augmentation des ressources financières des employés d'une part, et l'accroissement de la productivité de l'entreprise d'autre part. En outre, elles favorisent à la fois la responsabilisation des salariés, et le développement de leur conscience professionnelle.

Une autre approche possible visant à lutter contre le vol des employés consiste à :

⇒ **les sensibiliser et les former.**

Informé le personnel sur les méthodes de vol des clients permet de leur faire toucher du doigt l'incidence de la démarque inconnue sur les résultats économiques de l'entreprise. Le personnel doit **prendre conscience que le magasin représente son outil de travail**, donc que chaque vol constitue une atteinte à celui-ci, et qu'il risque même de disparaître si ces vols atteignent des proportions trop importantes.

Ainsi, le développement de la conscience professionnelle doit reposer sur la méthode dite « des 3C » : connaissance, confiance, compétence.

- *Connaissance* : le salarié doit prendre conscience que de la démarque inconnue dépend la survie du magasin où il travaille. Le laxisme découle en effet souvent de l'ignorance de la réalité économique. Il faut faire comprendre au personnel qu'il joue un rôle essentiel, car s'il n'a conscience ni de sa place ni de son importance dans le magasin, il peut penser que son action n'a aucune influence sur celui-ci. Beaucoup d'employés qui se livrent à des vols pensent que leurs larcins, de quelque importance qu'ils soient, ne sont pas assez importants pour mettre en péril la santé de l'entreprise.  
La première action à mener est donc d'informer le personnel quant au fonctionnement de l'entreprise dans laquelle il évolue, pour faire ressortir le fait que la démarque inconnue, si elle n'est pas combattue par tous, enraye ce mécanisme ou risque de le détruire.

- *Confiance* : pour que le développement de la conscience professionnelle des salariés soit efficace, elle doit se dérouler dans un climat de confiance. Le personnel doit pouvoir bénéficier d'une certaine transparence vis-à-vis des informations essentielles concernant le fonctionnement du magasin, et pouvoir accéder par exemple au chiffre d'affaires ou à l'évolution de celui-ci par rapport à l'année précédente. Ainsi, il peut percevoir concrètement l'incidence de l'implication de chacun sur les résultats de l'entreprise et sur la démarque inconnue. Autrement, comment peut-on espérer motiver les salariés à s'impliquer dans une action visant à réduire la démarque inconnue s'ils n'ont pas la possibilité de constater le fruit de leurs efforts ?  
Dans certains magasins, il est possible de voir en temps réel le chiffre d'affaires réalisé par les autres boutiques de la même enseigne : facile à mettre en place, cela permet de motiver les employés à redoubler d'effort pour obtenir de meilleurs résultats que leurs homologues.

- *Compétence* : le but recherché par le développement de la conscience professionnelle est une amélioration de la compétence du personnel vis-à-vis du phénomène de la démarque inconnue ; il est donc nécessaire de mettre en place des réunions, pour que chacun puisse donner son avis, faire part de ses difficultés et évoquer des solutions, qui seront testées une fois

approuvées par tout ou partie du personnel. Ainsi, la lutte contre la démarque inconnue devient l'affaire de tous, et plus une notion abstraite dont on entend parler une fois par an, au moment de l'inventaire.

Outre ces actions menées en interne, il est possible de lutter contre la fraude interne en faisant appel à des moyens externes ; c'est notamment ici que **l'enquêteur de droit privé** est amené à intervenir.

Une des techniques à laquelle on peut faire appel est celle du **client mystère** : l'enquêteur privé contrôle, par le biais d'achats tests, que la procédure d'encaissement est respectée. Pour le personnel, savoir que des clients mystères sont susceptibles de passer par leur caisse pour vérifier le bon déroulement du processus d'encaissement est généralement rédhibitoire, constituant ainsi un moyen peu onéreux pour lutter contre la fraude. En effet, c'est moins la fréquence des visites de ces clients mystères qui freine l'employé, que le simple fait de savoir qu'il est possible que le client qu'il s'apprête à encaisser est peut être missionné pour vérifier cet encaissement.

Il est également possible d'avoir recours à la méthode de **l'infiltration** : l'enquêteur intègre l'entreprise et est présenté au personnel comme un nouveau collaborateur. Il est alors en mesure d'analyser les événements qui s'y déroulent, et d'identifier les origines d'éventuelles malversations.

Enfin, pour mettre un terme (ou en tout cas limiter) à la fraude consistant à annuler les tickets de caisse, on peut imaginer la mise en place d'un code pour procéder à des modifications sur les tickets.

### 3. Se prémunir des erreurs internes

Il n'y a ici pas une multitude de méthodes possibles : améliorer l'attention de tous aux tâches délicates qui peuvent avoir une incidence sur la démarque inconnue, et faire

preuve de rigueur dans la gestion générale du magasin sont les seuls vecteurs d'amélioration.

On peut proposer, pour réduire au minimum les risques d'erreurs, que la **casse soit gérée par une seule et même personne, à intervalles réguliers**. Par exemple, la casse est entreposée, et tous les x jours, une personne désignée s'occupe de la sortir des stocks théoriques. Bien sur, il est préférable qu'il y ait tout de même un roulement minimum, car si la casse gérée par deux, cinq ou dix personnes à la fois est source d'erreurs, la casse gérée par une seule personne continuellement risque également de déboucher sur des erreurs, la personne en charge de cette tâche peu stimulante ayant de fortes chances de l'exécuter avec hâte pour s'en débarrasser...

La même remarque est applicable pour ce qui est des produits dont la **date limite de consommation** est dépassée ou arrive à échéance.

De façon globale, chaque tâche « administrative » comme celles citées ci-dessus, mais également celle qui consiste à apposer les étiquettes sur les produits qui n'en comportent pas, devrait sinon être effectuée par la même personne, au moins être prévue et confiée à une personne identifiée. D'une part pour les raisons évoquées à l'instant (moins de risques d'erreurs), et d'autre part car la personne en charge de ladite tâche sera seule responsable de celle-ci, ce qui rejoint le développement de la conscience professionnelle exposé auparavant.

#### 4. Se protéger du vol des visiteurs

Peu de méthodes envisageables ici aussi ; notons que le recours à des **clients mystères** peut être une formule pertinente, ceux-ci surveilleraient l'individu (démonstrateur, livreur, réparateur,...) lors de son intervention dans le magasin.

Autre processus très simple à mettre en place, la comptabilisation des marchandises mises à la disposition des démonstrateurs/animateurs. Ainsi, à la fin de leurs activités, ils n'ont pas la possibilité de dérober un ou plusieurs produits.

L'organisation et l'attention de tous restent les moyens les plus efficaces pour lutter contre la démarque inconnue du fait des visiteurs.

---

**S**i de nombreuses méthodes de lutte contre la démarque inconnue existent, l'investissement et le coût qu'elles représentent sont bien souvent un frein qui empêche les magasins de se prémunir de façon optimale contre ce fléau.

Toutefois, il n'est pas nécessaire de dépenser des fortunes pour réduire l'incidence du phénomène sur la rentabilité de l'entreprise.

L'instauration d'une véritable culture d'entreprise, l'information et la formation apportée au personnel à propos de la démarque inconnue sont les meilleurs moyens de lutte imaginables. Des employés qui se sentent concernés par la vie de l'entreprise dans laquelle ils évoluent et qui ont pleinement conscience qu'ils constituent un maillon essentiel dans la chaîne économique du magasin sont forcément moins enclins à piller leur propre outil de travail d'une part, et deviennent eux même attentifs à ne pas laisser les clients mettre en péril ce même outil d'autre part.

Nous avons pu constater à travers les quelques exemples présentés que les stratégies mises en place par les voleurs peuvent fonctionner des années avant d'être découvertes, et que les sommes issues de ces vols atteignent fréquemment des sommets insoupçonnables. Cela vient rappeler que la démarque inconnue n'est pas un problème saisonnier, dont on doit se préoccuper quelques semaines avant l'inventaire, mais bien un problème –sinon *le* problème– quotidien qui doit mobiliser toutes les personnes qui travaillent dans l'entreprise, mais aussi les prestataires extérieurs (femmes de ménage par exemple).

Par ailleurs, l'enquêteur de droit privé a réellement un rôle à jouer dans la lutte contre la démarque inconnue, ce à plusieurs niveaux : filature d'un livreur sur lequel pèse des soupçons, infiltration pour identifier un employé indélicat, visite en tant que client mystère afin d'enrayer la fraude au moment de l'encaissement... Le caractère global de la démarque inconnue, qui impacte toutes les couches de la distribution, représente un réel champ d'action pour les détectives privés.

## **Lexique**

**Commerce de détail** : *Le commerce de détail consiste à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple).*

**Grand magasin** : *établissement de vente au détail qui réalise moins du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m<sup>2</sup>.*

**Hypermarché** : *établissement de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500m<sup>2</sup>*

**Point de vente** : *Un point de vente ou magasin, est un établissement de vente au détail qui a une réelle activité de vente et qui possède donc une surface de vente. On exclut donc les établissements auxiliaires, comme les entrepôts ou les bureaux d'entreprises commerciales, sans chiffre d'affaires propre.*

**Salariés** : *Par salariés, il faut entendre toutes les personnes qui travaillent, aux termes d'un contrat, pour une autre unité institutionnelle résidente en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente.*

*Les non salariés sont les personnes qui travaillent mais sont rémunérées sous une autre forme qu'un salaire.*

**Supermarché** : *établissement de vente au détail en libre-service réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup>.*

**Surface de vente** : *Espace couvert ou non couvert affecté à la circulation de la clientèle pour effectuer ses achats, espace affecté à l'exposition des marchandises proposées à la vente et à leur paiement, espace affecté à la circulation du personnel pour présenter les marchandises à la vente (hors réserves, laboratoires et surfaces de vente de carburants).*

*Ne sont pas compris les réserves, les cours, les entrepôts, ainsi que toutes les zones inaccessibles au public, les parkings, etc.*