

La Fraude professionnelle dans le secteur bancaire : enjeux et solutions

Occupational Fraud in the Banking Sector: Issues and Solutions

MOUTAHADDIB Aziz

Enseignant chercheur

Ecole Nationale du Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail – Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Moutahaddib@gmail.com

EL HAOUA Younes

Doctorant

Ecole Nationale du Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail – Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

elhaoua@gmail.com

Date de soumission : 30/06/2021

Date d'acceptation : 11/08/2021

Pour citer cet article :

EL HAOUA. Y et MOUTAHADDIB. A. (2021) « La Fraude professionnelle dans le secteur bancaire : enjeux et solutions », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 8 » pp : 74 – 95.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5203983>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'année 2020 été une année exceptionnelle pour le secteur bancaire et financier, en terme des cas de fraudes recensés. Elle a enregistré une augmentation nette de trois points de base par rapport à l'année 2016 en passant d'un taux de 17% à 20% (ACFE, 2020) : d'après les dernières études menées par *Association of Certified Fraud Examiners* ACFE, la fraude professionnelle est un phénomène en constante évolution. Les pratiques, les stratagèmes ainsi que les machinations frauduleuses se métamorphosent avec le temps et se radicalisent de plus en plus. Or, dresser un état des lieux à l'échelle planétaire sans proposer des solutions est, à notre avis, un vide que nous souhaitons combler par le présent travail. L'objectif de notre recherche est de (1) démontrer que la fraude professionnelle est un fait réel qui touche le secteur bancaire marocain, (2) chiffrer l'impact financier de la fraude interne à travers l'analyse des données collectées durant la période allant du 01/01/2013 au 31/12/2018 et (3) proposer des solutions alternatives aux modèles classiques de la gestion du risque fraude au sein des organisations.

Mots clés : Fraude professionnelle ; Fraude interne ; Comportement ; Banque ; Exemplarité

Abstract

The year 2020 was an exceptional year for the banking and financial sector in terms of reported fraud cases. It recorded a net increase of three basis points compared to the year 2016 from a rate of 17% to 20% (ACFE, 2020): According to the latest studies conducted by the Association of Certified Fraud Examiners ACFE, occupational fraud is a constantly evolving phenomenon. Practices, stratagems as well as fraudulent machinations change over time and become more and more radical. However, taking stock of the situation on a planetary scale without proposing solutions is, in our opinion, a void that we wish to fill with this work. The objective of our research is to (1) demonstrate that occupational fraud is a real fact that affects the Moroccan banking sector, (2) quantify the financial impact of internal fraud through the analysis of data collected during the period from 01/01/2013 to 31/12/2018 and (3) propose alternative solutions to the classic models of fraud risk management within organizations.

Keywords: Occupational fraud; Internal fraud; Behavior; Bank; Exemplarity

Introduction

Aujourd'hui, avec la complexité de l'environnement, les modèles classiques de gestion de la fraude montrent clairement leurs limites : autant d'éléments nouveaux (changement des habitudes du consommateur, transformation digitale de l'économie et de la société, Ubérisation des business modèle, etc.) qui devraient nous amener à réfléchir sur les solutions plausibles pour une meilleure maîtrise du risque fraude.

L'analyse des fraudes de troisième millénaire nous révèle que la nature de la fraude de demain:

- sera de plus en plus imprévisible et complexe ;
- sera violente et brutale ;
- échappera, dans la majorité des cas, aux modèles traditionnels du contrôle.

Imaginer qu'un dispositif de contrôle interne bancaire hiérarchisé (contrôle premier niveau, deuxième niveau et troisième niveau) conçu pour la gestion classique des risques avec une mise à jour quinquennale (via le Comité de Bâle ou COSO), puisse répondre à une fraude dernière génération telle que « fast trading et manipulation des cours » est une aberration :

- N'est-il pas le temps de repenser le paradigme gestion de la fraude et son corollaire le contrôle au sein des établissements bancaires ?
- Est-il possible d'empêcher la survenance de la fraude en s'attaquant aux causes au lieu de la gérer au mieux ?

Ceci nous a conduit à formuler la problématique suivante : **Comment les établissements bancaires peuvent limiter la survenance de la fraude professionnelle ?**

L'idée phare du présent travail est de proposer une réflexion, concernant le sujet « la limitation de la survenance du risque fraude interne dans le secteur bancaire », basée sur l'opportunité de développer des points forts, tels que l'intelligence collective (humaine et artificielle), l'éthique, la créativité, la proactivité, et la coopération des différentes parties prenantes de la banque.

Une analyse comportementale des différents acteurs qui interagissent autour de la scène du crime au col blanc (la fraude interne), demeure primordiale pour comprendre les zones obscures d'un comportement suspicieux au sein d'une organisation.

Le présent travail de recherche s'inscrit au sein du champ disciplinaire des sciences de gestion « Comportement organisationnel » et adopte un positionnement constructiviste étant donné que la réalité, en science des organisations, est construite et elle n'existe que par les interventions, les actions des individus. Il se construit comme un projet dont la finalité générale est de (1) démontrer que la fraude professionnelle est un fait réel qui touche le secteur bancaire marocain, (2) chiffrer l'impact financier de la fraude interne à travers un recensement et (3) proposer des solutions alternatives aux modèles classiques de la gestion du risque fraude au sein des organisations.

En effet, nous allons opter pour le choix d'une méthode à base documentaire : exploitation de six rapports biennuel sur la fraude professionnelle (Rapports ACFE), recensement et analyse des cas avérés de la fraude interne (18 cas) au sein des établissements bancaires marocains durant la période allant du 01/01/2013 au 31/12/2018.

L'article est structuré en trois parties. Dans un premier temps, nous nous attacherons à une mise en perspective théorique du problème de la Fraude professionnelle. Pour compléter la discussion académique, nous présenterons ensuite, l'état des lieux de la fraude interne au sein du secteur bancaire Marocain et dans le Monde. Enfin, nous proposerons, des solutions alternatives aux modèles classiques de la gestion, détection et prévention de la fraude interne bancaire.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. Qu'appelle-t-on fraude ?

Phénomène complexe, multiforme, ambigu et évolutif, la fraude reste donc difficile à cerner et en conséquence délicate à mesurer.

D'après le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL, 2019), le mot « fraude », a plusieurs significations selon le contexte ou le champ d'application du terme :

- D'une manière générale la fraude est définie comme une action de tromper, d'abuser autrui en contrevenant aux règlements, d'employer la ruse pour le mystifier.
- Dans le droit civil, la fraude est un acte accompli en vue de porter atteinte délibérément aux droits et intérêts d'autrui.

- Dans le droit pénal, la fraude est qualifiée comme une tromperie, acte de mauvaise foi par lequel on lèse quelqu'un en se soustrayant aux règlements.

Selon, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2020), la fraude professionnelle est : « *un acte volontaire ou une omission volontaire, ayant pour objet de tromper un ou des tiers. Il en résulte une perte pour les victimes et/ou un gain pour le fraudeur* ».

Le lauréat du prix Nobel d'économie Gary S. BECKER précise dans son article "Crime and punishment: An economic approach" que « *criminals are like any other person and behave as rational utility maximizers. Thus, a person becomes "criminal" when the function between cost and benefit of illicit activities is greater than other activities involving legal alternatives* » (Becker, 1968). Économiquement, la fraude est un choix rationnel de fraudeur entre le rapport (Coût/Avantage) d'une activité illicite par rapport à une activité nécessitant des alternatives légales. Autrement dit, tirer davantage de gains avec le moindre effort.

1.2. Typologie de la fraude

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Comité Bâle, 2003) stipule que parmi les types d'incidents de nature opérationnelle susceptibles d'occasionner de lourdes pertes il y a la fraude interne et la fraude externe.

1.2.1. La fraude interne

L'ACFE, dans son rapport annuel (ACFE, 2016), distingue entre trois principales formes de fraude professionnelle qui sont mutuellement exclusives :

- **La corruption**, toute machination où le fraudeur utilise son influence pendant une transaction officielle, notamment commerciale, pour obtenir un avantage indu qui va à l'encontre des devoirs de cette personne envers son employeur, par exemple le versement ou l'acceptation de pots-de-vin ou des gratifications illégales ;
- **Le détournement d'actifs**, C'est un stratagème qui implique le vol ou l'usage abusif des actifs d'une organisation ; parmi les exemples courants de détournement d'actifs, on trouve les facturations frauduleuses, les paies frauduleuses et les remboursements de dépenses fictives ;

- **La falsification des états financiers**, toute machination qui consiste à falsifier délibérément les états financiers, par exemple l'inscription de revenus fictifs, l'enregistrement des ventes fictives, et la sous-estimation des dettes et dépenses de l'entreprise.

1.2.2. La fraude externe

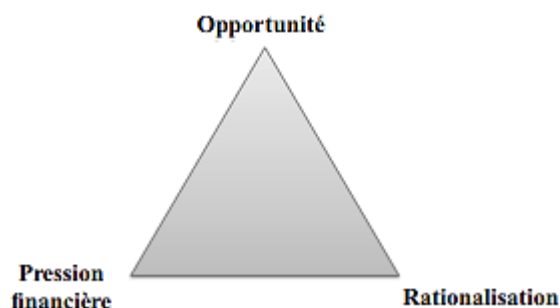
La fraude externe est l'acte ou l'omission résultant d'une tromperie et provenant d'une personne extérieure à l'entreprise qui subit le dommage. La fraude externe peut bénéficier de complicité en interne. (Grant Thornton, 2017).

1.3. Les triangles de la fraude

1.3.1. Le Triangle de Cressey

C'est un concept développé par le criminologue américain Donald R. Cressey, connu pour ses recherches approfondies sur les criminels en col blanc « fraudeurs ». Un acte de fraude est conditionné par l'existence d'une relation d'interdépendance entre trois facteurs (Cressey, 1950):

Figure N°1 : Triangle de la fraude



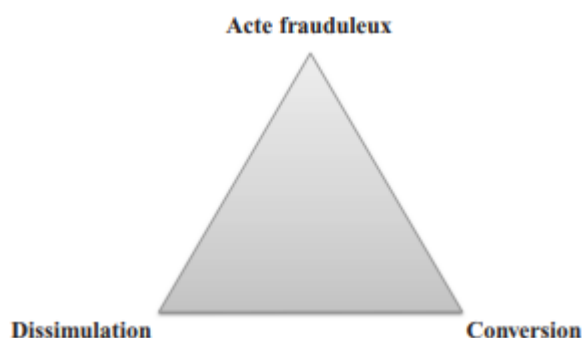
Source : De la fraude en gestion à la gestion de la fraude (LE MAUX. J et al., 2013)

- La pression ou motivation, c'est l'ensemble des circonstances personnelles qui motivent un individu à commettre la fraude ;
- L'opportunité, c'est la combinaison entre l'existence d'une faille dans le système de contrôle et la conviction du fraudeur que son acte ne sera pas détectable ;
- La rationalisation, c'est le processus par lequel le criminel réalise son acte tout en restant dans sa zone de confort moral.

1.3.2. Le triangle de l'acte frauduleux

Fondé par Dorminey (Dorminey, et al. 2012) il s'agit d'une évolution du modèle de Donald R. Cressey. Il traite le processus de la fraude. Le triangle est composé des éléments suivants :

Figure N°2 : Triangle de l'acte frauduleux



Source : De la fraude en gestion à la gestion de la fraude (LE MAUX. J, et al. 2013)

- L'acte frauduleux, c'est le stratagème adopté par le fraudeur (exemple : vol) ;
- La dissimulation, caractérisée par le mode opératoire et le support utilisé pour frauder (Exemple : fausses écritures comptables) ;
- La conversion, c'est le processus de transformation de l'actif détourné (exemple : blanchiment d'argent).

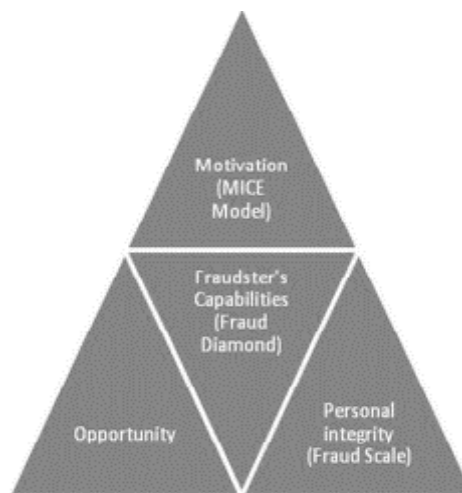
L'intérêt principal de ce modèle est qu'il permet de mieux appréhender les moyens pour lutter contre la fraude alors que le modèle traditionnel permet lui d'identifier les fraudeurs. En étudiant de manière plus précise les déterminants de l'acte frauduleux, il est possible de le prévenir en mettant en place des moyens de détection et de lutte contre ceux-ci. (LE MAUX, et al. 2013).

1.3.3. Le nouveau modèle du triangle de la fraude

KASSEM et HIGSON ont proposé une évolution du triangle de Donald R. CRESSEY en rajoutant, un quatrième élément emprunté du modèle développé par WOLF et HERMANSON (WOLF & HERMANSON, 2004) qui est la capacité du fraudeur (fraudster capability). Cette dernière peut être définie comme étant l'ensemble des attributs constituant la personnalité du

fraudeur et sa capacité à exécuter l'acte frauduleux. La capacité dépend souvent de l'ancienneté du fraudeur. (KASSEM & HIGSON, 2012).

Figure N°3 : Le nouveau modèle du triangle de la fraude



Source: The New Fraud Triangle Model (Kassem. R et Higson. A, 2012)

1.4. LE PROFIL DES FRAUDEURS

1.4.1. Analyse statistique

Le portrait-robot d'un fraudeur, (KPMG, 2016) se présente ainsi :

Age :

- 70 % des fraudeurs ont entre 36 et 55 ans
- 14 % ont entre 26 et 35 ans

Genre :

80 % des fraudeurs sont des hommes selon l'étude KPMG. En revanche, le nombre de femmes fraudeurs est en augmentation avec 13 % en 2010 et 17 % en 2015

Typologie

- 65 % des fraudeurs sont des collaborateurs de l'entreprise victime
- 21 % sont des anciens collaborateurs
- 62 % des fraudes sont réalisées en groupe

Statut :

- 34 % des fraudeurs sont des dirigeants
- 32 % sont des managers
- 20 % sont des employés

Attributs personnels :

38 % des fraudeurs étaient respectés et inspiraient confiance.

1.4.2. Analyse psychologique

Dans son article « Comment reconnaître les fraudeurs », publié dans bestpractices-si.fr, la psychologue clinicienne Estelle Dossin, distingue quatre catégories de profil de fraudeur :

- Les vengeurs, pour cette catégorie la fraude est un moyen de vengeance personnelle. Ce profil est relativement difficile à détecter ;
- Les malveillants, ce sont les plus dangereux car la malveillance est gratuite et l'auteur suit ses propres lois ;
- Les occasionnels, c'est le troisième profil de fraudeurs : l'occasion « l'opportunité » fait surgir la pulsion de recourir à la fraude ;
- Les cyber-délinquants, pour cette dernière catégorie, ce n'est pas l'organisation psychologique qui détermine la fraude, les aspects ludiques et pratiques sont privilégiés, l'arnaque des petites sommes à moindre effort.

2. ETAT DES LIEUX DE LA FRAUDE PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

La fraude est un phénomène ancien et récurrent qui ne cesse de s'adapter et de se métamorphoser en fonction de l'évolution de la conjoncture technologique et socioéconomique.

Pour faire face à ce problème, il faut mener un diagnostic et une analyse sur son évolution. L'objectif d'un tel exercice est de tirer le maximum de leçons des expériences passées pour comprendre en profondeur le comportement de la fraude.

2.1. La fraude professionnelle bancaire dans le Monde

D'après l'ACFE la fraude touchant le secteur bancaire a connu une accélération sans précédente par rapport aux autres secteurs d'activités. Sur une population de 15 secteurs, le secteur bancaire accapare lui seul la part de lion en matière de fraude professionnelle avec un taux de 22.1% dépassant l'administration public de 11 points de base et le secteur manufacturier, qui occupe la troisième position, de 12 points de base. (ACFE, 2020).

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de la fraude dans le secteur bancaire depuis 2010.

Tableau N°1 : Evolution de la fraude bancaire

INDUSTRY \ YEAR	2010	2012	2014	2016	2018	2020
BANKING AND FINANCIAL SERVICES	16,6	16,7	17,8	16,8	19,81	22,1

Source : les rapports de l'ACFE de 2010 à 2020

2020 est une année exceptionnelle pour le secteur bancaire, en terme des cas de fraudes recensés. Elle a enregistré une augmentation de plus de trois points de base (3,3) par rapport à l'année 2016 (ACFE, 2020).

La tendance haussière des cas de fraude en col blanc se confirme année après année, les résultats enregistrés en 2020 approuve ce constat (ACFE, 2020). Une telle situation met en question l'efficacité des outils de détections et des stratégies adoptées par les institutions financières pour lutter contre la fraude.

En outre l'analyse des techniques de détection révèle une situation alarmante sur l'effort déployé par les banques pour faire face à ce phénomène en perpétuelle mutation.

L'évolution dans le temps des principaux outils de détection de la fraude, depuis 2010, est illustrée dans le tableau ci-après :

Tableau N°2 : Evolution des principaux outils de détection de la fraude interne

Detection method \ YEAR	2010	2012	2014	2016	2018	2020
Tip	40,2	43,3	45,1	40	43,5	43
Management Review	15,4	14,6	15,3	12,7	13	12
Internal Audit	13,9	14,4	16,5	18,6	15	15
By Accident	8,3	7	6,2	4,8	7	5

Source : les rapports de l'ACFE de 2010 à 2020

43 % des cas de fraude sont détectés à travers des réclamations « Tip » effectuées par les différentes parties prenantes de l'organisation ayant subi l'acte frauduleux (personnel, client, fournisseur, sous-traitant, etc.) (HILMI, Y. 2013). Quant à la fonction Audit interne, elle arrive en deuxième position en tant qu'outil de détection avec un taux de 15%. (ACFE, 2020).

2.2. La fraude professionnelle bancaire au Maroc

A la date d'aujourd'hui, à notre connaissance, aucune étude ou travail de recherche scientifique n'a été effectué par des académiciens ou des cabinets spécialisés pour expliquer et mettre en lumière le phénomène de la fraude professionnelle au sein des établissements bancaires marocains. Les raisons explicatives de cette insuffisance sont (1) l'indisponibilité d'une information officielle émanant d'un organisme spécialisé sur la criminalité au sein du milieu professionnel, et (2) la sensibilité du sujet, vu son impact direct sur la réputation desdites institutions financières (Courtois et Gendron, 2020).

Il est important de rappeler que S.M. le Roi Mohammed VI avait souligné, dans Son Discours Royal prononcé en août 2009, la nécessité de procéder à la création de l'Observatoire national de la criminalité. Or, ce dernier attend toujours l'approbation finale du décret de sa création. « Le décret a été finalisé et il est en attente de sa présentation au gouvernement », a fait savoir M. Mohamed Ben Abdelkader en sa qualité de ministre de la justice (Lematin, 2020).

L'idée de dresser une première situation sur « la réalité » de la fraude professionnelle au sein des banques marocaines, nous a encouragé de faire un travail de recensement des cas de fraudes communiqués par la presse électronique marocaine et d'analyser ensuite les données collectées.

2.2.1. Méthodologie de travail

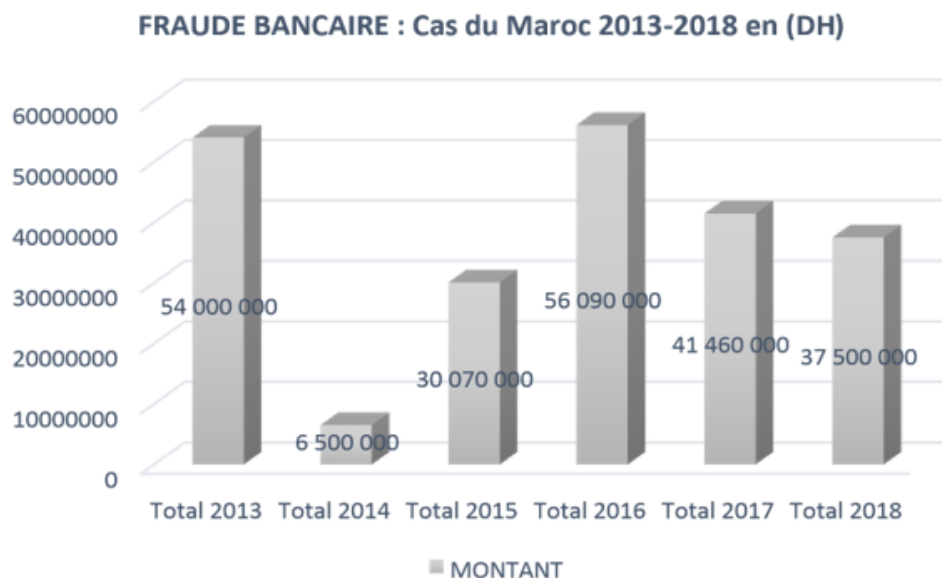
Notre démarche est la suivante : nous avons effectué un recensement des cas de fraude touchant uniquement les banques marocaines. L'outil utilisé est Microsoft Excel pour traiter les informations collectées lors du dépouillement des communiqués de la presse électronique. Ladite recherche a couvert la période allant du 01/01/2013 au 31/12/2018, soit une durée de 6 années : l'objectif est d'avoir dans le cadre de ce travail de recherche une profondeur historique satisfaisante.

La population concernée par cette étude est l'ensemble des établissements bancaires marocains.

2.2.2. Les résultats

L'analyse des données collectées durant la période allant du 01/01/2013 au 31/12/2018, nous a permis de dresser un bilan estimatif annuel de la fraude au sein des banques marocaines :

Figure N°4 : Evolution de la fraude professionnelle dans le secteur bancaire marocain



Source : les auteurs

Ces résultats ont permis de donner une estimation approximative de la perte financière occasionnée par la fraude professionnelle dans le milieu bancaire. Le coût estimatif de la fraude bancaire au Maroc, durant la période concernée par ce recensement, est 225.620.000 DH (25.349.850 US Dollar). Soit une perte moyenne annuelle de **37 603 000 DH (4.224.937 US Dollar)**.

Les conclusions de ce travail de recensement ont confirmé que :

- Aucune banque de la place n'est à l'abri de la fraude professionnelle ;
- La manipulation des comptes de la clientèle et le détournement physique de fonds constituent les machinations les plus utilisées par les fraudeurs ;
- Ces chiffres « estimatifs » constituent uniquement la partie apparente de l'iceberg de la fraude professionnelle au sein des établissements bancaires.

Afin de faire face à une telle hémorragie, la révision des modèles classiques de gestion risque fraude, demeure un impératif vital pour assurer la sécurité bancaire. Comment peut-on améliorer le dispositif de lutte contre la fraude au sein des banques ? La réponse à cette question fera l'objet de la section suivante.

3. PROPOSITION DES SOLUTIONS ALTERNATIVES ANTI-FRAUDE

La recherche scientifique doit être basée sur des éléments de théories scientifiques réelles, de théories en partie déduites de l'expérimentation et de l'observation et qui déterminent en partie le choix de l'interprétation des problèmes supplémentaires dont on entreprend l'étude (KUHN, 1962).

Dans cette section nous évoquons, dans un premier temps, les limites des modèles classiques de la gestion du risque fraude et nous proposons, ensuite, des solutions alternatives pour lutter contre la fraude au milieu professionnel.

3.1. Les limites des modèles existants

La réalité sur le terrain (les rapports de l'ACFE) et les travaux de recherche réalisés par plusieurs auteurs concordent sur les vulnérabilités suivantes :

- La fraude est un phénomène en constante évolution (ACFE, 2020), ce qui renseigne sur l'inefficacité des outils et méthodes utilisés pour lutter contre ce risque ;
- Les modèles de triangle de la fraude ne permettent pas de maîtriser tous les éléments explicatifs de la fraude ou de l'acte frauduleux Car :
 - Deux des trois dimensions constitutives du triangle sont difficilement observables : la pression et la rationalisation. (Dominey, et al. 2012).
 - Les modèles ne prennent pas en considération tous les acteurs qui interviennent dans la scène de crime à savoir : la victime et l'outil utilisé pour frauder.
- Le profil de fraudeur ou le portrait-robot est une analyse purement statistique qui ne peut être utilisé comme outil et/ou technique de détection de la fraude. Tout simplement il ne permet pas de différencier au milieu du travail, entre un fraudeur et un innocent. En criminologie, le taux de détection d'un suspect à l'aide d'un portrait-robot est estimé varier de 10 à 30 %. (Przygodzki, 2012).
- D'après Ramamoorti: « Ironically, fraud is the only crime in which the victim cooperates with the criminal ». Selon notre expérience sur le terrain, ce constat n'est possible que dans deux situations (1) l'avidité de la victime et (2) la perception de coût contrôle par rapport au coût de la fraude : certains manager préfère ne pas engager un coût certain (le coût de la mise en place des contrôles) contre un coût incertain (le coût de la survenance de la fraude).

Hormis les quelques exceptions, la victime d'une manière générale, ne coopère pas effectivement avec le fraudeur. (Ramamoorti, et al. 2009).

- Les modèles de lutte contre la fraude professionnelle ont resté anachroniques par rapport à la sophistication de la fraude.

3.2. La fraude est un comportement

La fraude est un acte humain qui nécessite des solutions provenant des disciplines qui cherchent à comprendre le comportement humain. (Ramamoorti, 2008). Donc comment peut-on définir un comportement humain ?

Le comportement est un ensemble de phénomènes observables de façon externe. [...] Le comportement est au contraire, comme tous les observables scientifiques, un objet de perception ordinaire, externe. (Bloch, et al. 1999).

Toujours selon Bloch le comportement est une réalité appréhendable sous la forme d'unités d'observation, les actes, dont la fréquence et les enchaînements sont susceptibles de se modifier ; il traduit en action l'image de la situation telle qu'elle est élaborée, avec ses outils propres, par l'être que l'on étudie : le comportement exprime une forme de représentation et de construction d'un monde particulier.

Comprendre le problème se ramène à connaître les facteurs de l'environnement qui influencent significativement cet apprentissage. Cette influence se vérifiera à travers des indicateurs, essentiellement comportementaux donc observables. (NDIAYE, 1997).

3.3. Le comportement organisationnel

Le comportement organisationnel désigne un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière. Il repose sur trois déterminants du comportement en organisation : les individus, les groupes et la structure. Il cherche, en outre, à appliquer les connaissances acquises sur les individus, les groupes, et les effets de la structure sur les comportements afin d'améliorer de façon continue l'efficacité de l'organisation. (Robbins et al. 2018). Le comportement organisationnel comprend :

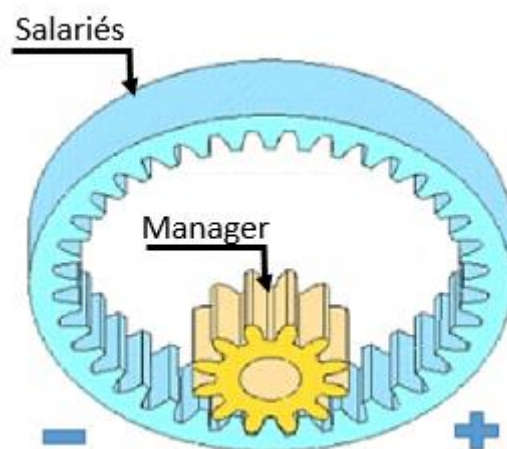
- la motivation

- le comportement du leader et le pouvoir
- la communication interpersonnelle
- la structure et les processus de groupe
- le développement des attitudes et la perception
- les processus de changement
- les conflits et la négociation
- la conception du travail et le stress professionnel.

3.4. Le modèle du comportement des acteurs

Limiter la survenance de la fraude professionnelle ressort plus de l'analyse qualitative des comportements des acteurs au sein d'une organisation que de l'analyse quantitative des données de masse « Big data » par des algorithmes mathématiques. D'où la question, comment peut-on agir sur les comportements des acteurs d'une organisation pour lutter contre la fraude professionnelle ? La réponse à cette question réside, en partie dans le modèle suivant :

Figure N°5 : le modèle de l'engrenage intérieur



Source : les auteurs

Ce modèle a été conçu dans le cadre de notre travail de recherche, pour montrer l'impact du comportement organisationnel des managers sur l'ensemble des employés d'une organisation donnée. Il est composé de trois éléments à savoir :

- Un pignon, il représente dans notre modèle le Manager ou le responsable hiérarchique ;
- Une roue, elle représente les employés / salariés d'une organisation.
- Un comportement, ici représenté par le signe (+) qui signifie un comportement positif et le signe (-) signifie un comportement négatif.

Il est important de préciser que dans le cadre de notre modèle un comportement ne peut avoir que deux formes : normal (+) ou anormal (-).

Dans notre modèle d'engrenage interne, les comportements des Managers (pignon) influencent favorablement ou défavorablement sur les comportements des employés (roue) et par conséquent sur l'organisation.

Notre modèle représente une description du système de valeurs et des attitudes des acteurs : il peut porter sur un ensemble de comportements de la bonne et/ou de la mauvaise façon d'agir (Mdarbi & Raoui, 2021).

3.5. Quelques axes d'amélioration

L'observation des multitudes de cas de fraudes professionnelles lors de notre expérience terrain, nous a permis de dresser une liste non exhaustive des saines pratiques qui ont montré leur efficacité dans la lutte contre la fraude interne. Nous citons entre autre :

- **L'exemplarité des managers** : un comportement exemplaire des responsables au sein d'une organisation (y compris la banque) est mobilisateur des comportements des agents. L'exemplarité est définie, selon le dictionnaire Larousse, comme étant « la qualité de ce qui est exemplaire », de ce qui est destiné à servir de leçon en frappant les esprits par sa rigueur. L'exemplarité comportementale renvoie aux comportements d'acteurs visibles et/ou emblématiques, proches et/ou éloignés, qui modèlent littéralement les comportements attendus. Ces acteurs-clés incluent notamment :

- Les dirigeants de l'organisation, car ils incarnent le sommet l'organisation et leurs actes revêtent une dimension symbolique et généralisable ;
- Le supérieur hiérarchique, car ses actions constituent des indices locaux et visibles, de proximité, qui signalent l'esprit et/ou les valeurs de l'organisation auprès de salarié(e)s, parfois profondément enfoui(e)s dans les unités et départements des organisations.

Ces acteurs-clés fournissent des exemples-à-suivre et des exemples-à-ne-pas-suivre (Tessa.M et al. 2006).

- **La confiance** représente le compte émotionnel entre l'établissement bancaire et son personnel, c'est ce qui leur permet d'établir un accord de performance gagnant/gagnant. Si deux personnes se font mutuellement confiance, elles développent une excellente communication, de l'empathie, de la synergie et une interdépendance productive.

La confiance – ou le manque de confiance – est la source du succès ou de l'échec dans les relations, les entreprises, les industries, l'éducation et le gouvernement. Il est important de signaler que ce sont les personnes qui produisent la stratégie, les structures, les systèmes et les styles de management. Donc, pour améliorer le système il faut travailler d'abord sur les personnes qui le produisent.

- **Une DRH suffisamment impliquée**, Selon Olivier Gallet, auteur de Halte aux Fraudes : « *La fraude interne, c'est d'abord de l'humain. Quand on évoque des dispositifs pour lutter contre la fraude, on pense d'emblée aux systèmes de contrôle de type audit, mais il est indispensable d'y associer la dimension Ressources humaines. Malgré cela, je ne rencontre que très rarement des DRH dans les formations que j'anime* ». (Gallet, 2004)

Ce constat a été vérifié sur le terrain par l'Institut français de contrôle interne (IFACI, 2013) lors d'une enquête menée en 2013. Cette dernière, a révélé que la direction des ressources humaines est la moins impliquée dans la prévention contre la fraude interne.

- **Mutualisation des efforts** : Les banques doivent mutualiser leurs efforts et instaurer, en concertation avec la banque centrale, un service central contre le risque fraude. Ce dernier aura comme principales tâches :

- La création d'une base de données donnant accès aux retours d'expériences des différents partenaires ;
- L'adoption d'une liste noir (black-list) des fraudeurs professionnels afin d'éviter le recrutement d'un ancien criminel au col blanc dans l'une des banques de la place ;
- L'élaboration d'un vivier d'experts anti-fraude pouvant être sollicité dans le cadre d'action de professionnalisation pour la formation des inspecteurs ;
- Adopter une stratégie unique contre la fraude dans le secteur bancaire ;
- Être un interlocuteur avec les instances externes (nationales et internationales).

De ce fait, la gestion de risque fraude interne doit être considérée comme un processus global qui dépasse un événement ponctuel et qui nécessite l'adhésion de toutes les parties prenantes du secteur bancaire.

Conclusion

L'objectif de cet article est de montrer, à travers un recensement des cas de fraude professionnelle commises contre des établissements bancaires marocaines, que la fraude interne est un fait réel qui touche le secteur bancaire et ayant un impact financier très important (une perte moyenne annuelle de **37 603 000 DH** soit **4.224.937** US Dollar). En dépit de la multiplicité des dispositifs de maîtrise des risques, d'audit, de gouvernance et de contrôle interne la fraude professionnelle demeure toujours un phénomène en constante évolution dans le monde enregistrant des conséquences économiques, sociales et financières importantes.

Notre travail de recherche a eu comme objectif principal d'explorer des pistes à caractère qualitatif pour mieux comprendre le comportement frauduleux au milieu de travail et de donner des nouveaux axes de réflexion pour lutter efficacement contre la fraude professionnelle.

L'influence des dirigeants et des managers s'explique par leur exemplarité, leur comportement servant de référence à l'ensemble de leurs collaborateurs. Les subordonnés sembleraient en effet considérer leurs superviseurs comme des modèles. Il a été prouvé que, même dans le cas où l'entreprise a mis en place une politique éthique, les subordonnés font ce qu'ils voient leurs superviseurs faire plutôt que d'adhérer à la politique éthique de l'entreprise (Wimbush, 1999).

Le criminologue Edwin H. Sutherland a critiqué, dans son célèbre article « White-Collar Criminality », les explications conventionnelles, de son époque, de la fraude professionnelle en précisant que « *The conventional explanations are invalid principally because they are derived from biased samples. The samples are biased in that they have not included vast areas of criminal behavior* ». (Sutherland, 1940). Ce constat été confirmé par Stephen Covey en précisant que : « *Les grandes avancées sont, au départ, des ruptures avec les anciennes manières de penser.* » (Covey, 2016). La domination des outils quantitatifs pour lutter contre la fraude interne au déterminant des aspects qualitatifs, telle que l'exemplarité des Managers (Tone at the Top) explique en partie la défaite des méthodes conventionnelles anti-fraude.

La réalité sur le terrain, selon *Association of Certified Fraud Examiners* ACFE, confirme la faiblesse des modèles classiques de lutte contre la fraude. Les raisons derrière cette situation sont le fait de ne pas tenir compte, par les chercheurs et les praticiens (spécialistes de la gestion du risque fraude), de tous les aspects constitutifs de l'environnement de la fraude : le fraudeur,

l'instrument et la victime. En outre, les modèles et méthodes de détection de la fraude sont restés anachroniques par rapport à la sophistication des stratagèmes de fraude. (ACFE, 2020). Dans la continuité des travaux de recherche traitant la thématique de la fraude professionnelle, nous invitons les chercheurs d'explorer les raisons derrière la défaillance des dispositifs de contrôle interne dans la détection de la fraude.

Limites méthodologique : Comme toute étude, cette étude présente de nombreuses limites : nous nous limiterons à celles qui nous paraissent les plus importantes, notamment celle du biais lié au recours à la presse électronique comme source unique de collecte des données sur la fraude professionnelle dans le secteur bancaire marocain. En plus les résultats obtenus sont estimatifs en raison de l'absence d'un organisme officiel en charge de la collecte et consolidation des cas de fraude enregistrés au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

Becker, G.S. (1968). Crime and punishment: an economic approach. *Journal of political economy*, 76(2), p. 169-217.

Bloch D.H., Chemama R., Dépret E., et al. (1999). *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris : Larousse.

Cressey D.R. (1950). "The criminal violation of financial trust", *American Sociological Review*, vol. 15, n° 6, p. 738-743.

Dominey J., Fleming A.S., Kranacher, M.-J. et Riley Jr R.A. (2012). "The evolution of fraud theory", *Issues in Accounting Education*, vol. 27, n° 2, p. 555-579.

El haoua. Y. (2017). *Rapport de fin d'études : Fraude interne et contrôle bancaire*, ENCG Kenitra.

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 0(8). doi:<https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3502>

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (8).

KASSEM, R. and HIGSON, A.W., (2012). The new fraud triangle model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (3), p. 191 – 195

Kuhn, T. S. (1962). *La structure des révolutions scientifiques*. Traduit de l'américain par L. Meyer. Paris : Flammarion.

Le Maux J., Smaili N. et Ben Amar W. (2013). « De la fraude en gestion à la gestion de la fraude : une revue de la littérature ». *Revue française de gestion*, n° 231, p 73-85

Mdarbi, S. & Raoui, S. (2021). L'éthique, un levier stratégique pour l'amélioration de la performance des organisations Médicales. *Revue Française d'Economie et de Gestion* volume 3 : numéro 1

NDIAYE V. (1997). *Béhaviorisme Vs Cognitivism : quelle approche pour l'apprentissage humain ?* *Revue Education scientifique*, vol. 1 n° 1, p. 1-14

Przygodzki L. N. (2012) *Psychologie et justice : de l'enquête au jugement*, Paris, Éditions Dunod, coll. « Psycho Sup. », 136 p.

Ramamoorti, Sridhar (2008). The Psychology and Sociology of Fraud: Integrating the Behavioral Sciences Component Into Fraud and Forensic Accounting Curricula. *Issues in Accounting Education*, Vol. 23 No. 4, p. 521-533.

Ramamoorti, Sridhar, Daven Morrison, Joseph W. Koletar (2009). « Bringing freud to fraud: understanding the state-of-mind of the C-level suite / White collar offender through A-B-C analysis. A research project funded by the Institute for Fraud Prevention (IFP) at West Virginia University.

Stephen Robbins, Timothy Judge, Véronique Tran (2018). Comportements organisationnels, Paris, Edition Pearson.

Sutherland E.H. (1940). “White-collar criminality”, American Sociological Review, vol. 5, n° 1, p. 1-12.

Gallet O. (2014). Halte aux fraudes, 3^{ème} édition. Paris, Edition. Dunod.

Tessa. M, Philippe. M, Niels. N, Audrey. R, Alma. T. (2006). Être juste, ou être exemplaire ? . Revue française de gestion, no 164, p. 229-252

Wimbush, J.C. (1999). The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates ethical behaviour, Journal Of Business Ethics, vol.18, n°4/2, p.383-395.

Rapports

ACFE (2010). Report to the Nation, 2010, disponible en ligne sur le site de l'ACFE, www.acfe.com

ACFE (2012). Report to the Nation, 2012, disponible en ligne sur le site de l'ACFE, www.acfe.com

ACFE (2014). Report to the Nation, 2014, disponible en ligne sur le site de l'ACFE, www.acfe.com

ACFE (2016). Report to the Nation, 2016, disponible en ligne sur le site de l'ACFE, www.acfe.com

ACFE (2018). Report to the Nation, 2018, disponible en ligne sur le site de l'ACFE, www.acfe.com

ACFE (2020). Report to the Nation, 2020, disponible en ligne sur le site de l'ACFE, www.acfe.com

Comité Bâle (2003), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, 2003. Disponible en ligne sur le site de BIS, www.bis.org

Grant Thornton (2017), La Fraude : 50 nuances de Conseil, 2017. Disponible en ligne sur le site de Grant Thornton, www.grantthornton.fr

IFACI (2013). Le contrôle Interne des ressources humaines, 2013. Disponible en ligne sur le site de <https://chapters.theiia.org/>

KPMG (2016), Global profiles of the fraudster, 2016. Disponible en ligne sur le site de KPMG, www.kpmg.com

PwC (2018). Global Economic Crime and Fraud Survey. Disponible en ligne sur le site de PwC, www.pwc.com

Sites internet

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exemplarité/32075> (Juin 2021)

<https://recherche.grenoble-em.com/actualite-quest-ce-que-lexemplarite> (Juin 2021)

<https://www.lesechos.fr/thema/021669366776-fraude-interne-les-ressources-humaines-doivent-sengager-dans-la-lutte-1197389.php#AZLxcLwcYf3fRPUV.99> (Mai 2017)

<http://www.cnrtl.fr/definition/fraude> (Mai 2017)

<https://www.myrhline.com/actualite-rh/de-la-culture-de-controle-a-la-culture-de-confiance-comment-integrer-ce-nouveau-paradigme-dans-le-management-de-transition> (Mai 2017)

<https://www.bestpractices-si.fr/publications/management/comment-reconnaitre-les-fraudeurs> (Juin 2017)

<https://lematin.ma/journal/2020/lobservatoire-national-criminalite-pret-mais-attend-decret-creation/348617.html> (Juin 2021)