

# Risques de fraude interne, comment dissuader efficacement les salariés ?

Par Caroline DIARD

Enseignant-chercheur en Management des RH et droit, ESC Amiens

et Nicolas DUFOUR

Professeur Affilié, PSB

La crise sanitaire que nous traversons a multiplié les risques de fraude au sein des organisations (cybercriminalité, fraude comptable, corruption, détournement d'actifs...). Qu'elle soit externe ou interne, la fraude met en danger l'organisation, sa pérennité, son équilibre financier et sa réputation. Les organisations ont ainsi mis en place des services de contrôle interne afin de se prémunir de toute fraude interne, commise par leurs salariés.

Les employeurs organisent la prévention en amont afin de dissuader les collaborateurs et mettre en œuvre des outils de contrôle technologiques (Diard et Dufour, 2022 à paraître). Des possibilités de sanction sont prévues par le Code du travail. L'objectif de cette contribution est de proposer des outils de contrôle permettant de dissuader les salariés de frauder en interne, et de déterminer quelles procédures et quels outils de prévention efficaces mettre en œuvre. Il s'agira également de définir quelles sanctions dissuasives appliquer.

Nous formulons l'hypothèse que les fraudeurs restent difficilement sanctionnables, et que les procédures de prévention et de contrôle interne sont souvent perçues comme défailtantes.

Une étude qualitative auprès de trente salariés d'une compagnie d'assurance-vie confrontée à la fraude interne met en évidence la nécessité de renforcer les processus, d'organiser la prévention et de sanctionner.

La fraude interne a des impacts en matière de perte de chiffre d'affaires, de réputation, mais également en matière de management. La fraude interne est un « acte accompli dans l'illégalité dans le but de tromper délibérément, et de soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document et porter atteinte aux droits ou aux intérêts d'autrui » (Le Maux, Smaili & Ben Amar, 2013, p. 74). Plusieurs affaires très médiatisées soulèvent la question des sanctions : en 2016, l'affaire des souscriptions de comptes fictifs de la banque américaine Wells Fargo, qui a fait scandale, ayant débouché sur plusieurs milliers de licenciements de commerciaux usurpant l'identité et la signature de leurs clients dans la souscription de produits bancaires et contrats d'assurance ; l'emprisonnement au Japon de Carlos Ghosn, l'ancien patron de l'alliance Renault-Nissan, à la suite d'accusations de détournement d'actifs ; l'accusation de détournement et de blanchiment d'argent pour la banque Goldman Sachs. D'autres cas médiatiques de fraudes internes sont souvent mis en exergue, illustrant la récurrence de ce type de risque : la Banque Pelletier en 2010, Eramet en 2021, pour ne citer que ces cas. Le management agit dans un premier temps dans le cadre d'actions de prévention – culture d'entreprise rendant la fraude inacceptable et la condamnant ; rédaction d'une charte de bonnes pratiques et de procédures internes ; sensibilisation et formation des salariés

et protection des lanceurs d'alerte. La mise en place de technologies de contrôle dans les procédures de contrôle interne est parfois envisagée afin de contrer les comportements déviants. Les fraudeurs encourent des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement, un dépôt de plainte, un avertissement, une notification aux autorités de régulation, un transfert vers un autre poste. Quelles procédures sont mises en œuvre afin de dissuader efficacement les collaborateurs ? Ces sanctions sont-elles appliquées et suffisamment dissuasives ?

C'est ce que nous tenterons de déterminer à travers cette étude de cas qualitative.

## Cadre théorique

### L'histoire du concept juridique de fraude en droit français

C'est par une loi du 1<sup>er</sup> août 1905 sur « Les fraudes et falsifications en matière de produits ou de services » que la fraude est définie pour la première fois. La loi sera ensuite modifiée par la loi n°78-23 1978-01-10 du 11 janvier 1978 et abrogée par la loi n°93-949 du 26 juillet 1993. Il s'agit d'une loi sur la répression des fraudes dans la vente de marchandises, et ensuite de répression des falsifications de denrées alimentaires et des produits agricoles. La fraude existe à la fois en

matière civile et pénale. Il s'agit d'un acte qui a été réalisé « en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois » (Dictionnaire juridique).

La fraude désigne un acte de tromperie et commis de mauvaise foi, un acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements.

La fraude implique la volonté de nuire (*consilium fraudis*) à autrui par des manœuvres perverses ; elle se rapproche par certains côtés de l'escroquerie pénale. Elle occasionne un préjudice. La fraude désigne les actes de tromperie accomplis par ruse et par mauvaise foi dans le but d'obtenir un avantage. La fraude a pour effet de léser une personne physique ou morale : un particulier, une entreprise, une association, l'État...

En droit français, la charge de la preuve appartient au demandeur. En cas de constat ou de soupçons de fraude interne, l'entreprise devra donc mettre en œuvre une investigation interne rapidement. La réputation de l'entreprise peut être mise à mal si une réaction tardive est observée (failles dans son organisation interne, laxisme face à des irrégularités, défaillances dans la protection de ses données...), sa responsabilité pénale pouvant même être engagée.

L'investigation interne lors de fraudes en entreprise est ainsi indispensable pour détecter, interpréter et consolider les éléments de preuves qu'elle apporte.

### Définitions et état des lieux

Le concept de « fraude » apparaît comme imprécis. On évoque indifféremment la fraude fiscale, fraude financière, fraude aux consommateurs, fraude électorale, etc. Des actes illégaux caractérisés par une tromperie ou une escroquerie intentionnelle sont associés à ce concept (Ouashil et Ouhadi, 2019). Pour Le Maux (2013), « la fraude comprend trois éléments principaux : un élément intentionnel, une volonté de dissimulation et un mode opératoire ». L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), première organisation professionnelle des experts antifraude, et premier fournisseur d'informations et de formations en matière de lutte antifraude dans le monde, définit la fraude comme « l'utilisation de sa profession à des fins d'enrichissement personnel par l'utilisation abusive délibérée ou le détournement des ressources ou des actifs de l'organisation qui l'emploie » (Étude 2012). Le Maux *et al.* (2013) ont développé un modèle du triangle de l'acte frauduleux, inspiré de celui de Cressey (1950), mettant en évidence trois critères permettant l'identification des fraudeurs en entreprise : la pression financière qu'ils ne peuvent partager ou faire subir à leur entourage, l'opportunité de réaliser une action frauduleuse du fait de leur connaissance approfondie de l'entreprise, la capacité à se convaincre que leurs actes ne sont pas criminels. Concernant la pression financière, le fraudeur considère la voie de la fraude comme un moyen de résoudre ses problèmes financiers qu'il ne peut pas partager avec son entourage (Le Maux *et al.*, 2013, *in* Ouashil et Ouhali, 2019). L'opportunité résulte d'une connaissance approfondie de l'organisation. Le fraudeur perçoit l'absence du contrôle

ou l'existence d'une faille dans ce système. Cette opportunité est le résultat d'un management dominé par une seule personne, de l'absence de supervision du conseil d'administration, d'une déficience du contrôle interne, d'une organisation complexe ou instable, etc. (Gallet, 2008, dans Ouashil et Ouhali, 2019). La rationalisation est un processus mental qui permet au fraudeur de rendre acceptable son acte par rapport à son système de valeurs (Cloet *et al.*, 2011, dans Ouashil et Ouhali, 2019). Ce modèle a été à la base de plusieurs études menées pour comprendre les déterminants de la fraude. Néanmoins, ce modèle a montré ses limites dans plusieurs études récentes s'intéressant aux actes de fraude plutôt qu'à ses acteurs (Dorminey *et al.*, 2012). Les travaux de Dufour et Laffort (2016) complètent la réflexion académique sur le sujet de la fraude en prenant en compte, notamment, l'appropriation croisée du sujet par les opérationnels et la gouvernance d'entreprise. Ces travaux concluent également sur la nécessité de diffuser une culture de la responsabilisation face à l'autonomie, laquelle suppose un nécessaire dispositif interne de sanction. La fraude, qu'elle soit interne ou externe, est un risque opérationnel au sens de la directive Solvabilité II. Cette directive, transposée en France par une ordonnance du 2 avril 2015, entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 2016, impose que la fraude fasse partie de l'inventaire des risques, et de mesures destinées à les traiter, sans toutefois détailler comment aborder ce risque. Solvabilité II établit un ensemble de règles qui fixent le régime de solvabilité applicable aux entreprises d'assurance dans l'Union européenne, ainsi que des principes et règles de gouvernance des risques et de contrôle interne. Il s'agit de moderniser et d'harmoniser les règles de solvabilité applicables aux entreprises d'assurance afin de renforcer la protection des assurés, d'inciter les entreprises à améliorer leur gestion des risques et d'assurer une application harmonisée de la réglementation dans l'Union européenne. Cette directive comporte trois piliers : exigences quantitatives, mise en place de dispositifs de gouvernance des risques, discipline de marché concernant la transparence des informations transmises aux assurés et aux autorités de contrôle. L'assureur doit procéder à une forme d'introspection en déterminant son niveau d'exposition à la fraude. Ainsi, la directive Solvabilité II (2009/138/CE) détermine les obligations qualitatives grâce à la mise en place de processus de supervision, des principes de contrôle interne de gestion de risques, ce sous la supervision de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), qui exerce une surveillance permanente de l'ensemble des organismes du secteur. Dans le contexte des mutuelles, ce sujet a notamment été abordé par Cappelletti et Dufour (2020), qui abordent l'enjeu essentiel de gestion de la norme comme facteur de compétitivité pour une mutuelle : savoir être conforme aux différents textes normatifs.

Le contrôle interne apparaît comme le meilleur moyen d'identifier les fraudes. La crise sanitaire et les difficultés financières engendrées pour les entreprises, la généralisation du télétravail et les évolutions des circuits d'information ont créé un terrain favorable à la fraude. Le contrôle technologique prend alors une part prépondérante dans la capacité des entreprises à détecter la fraude (Diard et Dufour, 2022, à paraître).

## La fraude interne : un problème pour l'entreprise

Le salarié fraudeur bénéficie du statut protecteur inhérent à la relation contractuelle qui le lie à son employeur. Le salarié fraudeur bénéficie d'un contrat de travail.

Ce contrat n'est pas défini par le Code du travail. C'est la jurisprudence qui en détermine les contours : il s'agit d'une convention par laquelle une personne, le salarié, s'engage moyennant une rémunération en argent (le salaire) à exercer une certaine activité (le travail) au profit d'une autre personne (l'employeur) sous l'autorité de laquelle le salarié se place (le lien de subordination). Le salarié fraudeur est donc subordonné à l'employeur, qui peut exercer son pouvoir de sanction.

### La prévention par le contrôle

La littérature distingue différentes typologies de contrôle : contrôle exercé par l'organisation (formel, administratif) ; contrôle exercé par le pouvoir personnel d'un individu, non lié à son rôle formel ; contrôle exercé par la pression du groupe (norme, comportement du groupe, culture) ; contrôle exercé par soi-même (motivation, autocontrôle). Le contrôle organisationnel apparaît comme un processus influençant les « comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière » (Langevin et Naro, 2003). Le contrôle organisationnel regroupe le contrôle des comportements ou des actions, notamment par des règles. Ce contrôle est parfois technologique, par les résultats ou prend la forme d'un contrôle social. Pour Chiapello (1996), les comportements sont soumis à diverses sources d'influence et sources de contrôle qui interagissent entre elles. La notion de contrôle est associée à un certain respect de normes, de comportements idéaux. En matière de management, un des enjeux majeurs est de contrôler les collaborateurs pour maîtriser les risques, et notamment celui de fraude interne. Des outils différents peuvent être mis en œuvre dans l'entreprise. Il s'agit par exemple de caméras de vidéosurveillance, d'outils de géolocalisation ou encore d'outils générant des alertes sur récurrences-consultation par un même collaborateur de certaines catégories d'informations sensibles. Auparavant, le contrôle s'exerçait selon une hiérarchie verticale forte, mais à un moment précis en présentiel. Dorénavant, le contrôle s'exerce potentiellement à tout moment et à distance par l'intermédiaire de la technologie (Meyer, Diard et Rost, 2022).

Le contrôle social au contraire constitue un ensemble de moyens informels qui conduit les membres d'un groupe social à respecter les normes sociales. Le contrôle social a pour fonction d'encourager le respect des règles sociales et de décourager leur transgression, qui pourrait conduire à une désorganisation de l'ordre social. Fishbein et Ajzen (2010) rappellent qu'un individu peut aller dans le sens de la pression normative en raison de sa volonté à se soumettre aux désirs de référents pertinents (groupe de pairs, supérieurs, famille), mais aussi parce qu'il peut souhaiter aller dans le sens des actions attendues dans un groupe social. En matière de contrôle interne, une

étude conduite au sein d'une PME familiale (Zawadzki, 2013) montre que les dirigeants favorisent la pratique du *whistleblowing*, répandue aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande : un employé qui a connaissance d'actions frauduleuses en fait part à sa hiérarchie de façon confidentielle. À la confiance *intra* de la petite entreprise familiale se substitue un contrôle panoptique diffusé par la famille dirigeante. En France, la CNIL (Commission nationale informatique et libertés) a limité le domaine d'application de ce « dispositif d'alertes professionnelles » au domaine comptable, au contrôle des comptes, contrôle bancaire et lutte contre la corruption. L'étude montre la capacité des dirigeants de PME familiales à maîtriser les risques de fraude par des facteurs informels et interindividuels, sans avoir recours à des procédures de contrôle interne et de management des risques. Ce système de pilotage familial, entre le contrôle panoptique de Bentham (1791) et le contrôle du « clan » décrit par Ouchi (1980), assure le développement continu en limitant les risques de fraude.

### Les sanctions du fraudeur

L'employeur peut sanctionner le fraudeur en vertu de son pouvoir de direction. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le règlement intérieur est obligatoire. Il fixe les règles relatives à la discipline, la nature et l'échelle des sanctions. Ainsi, en cas de fraude interne commise par un salarié, une sanction peut être prononcée à son encontre, car il s'agit d'un comportement fautif du salarié. La sanction disciplinaire doit néanmoins demeurer proportionnée à la faute commise. Elle peut être diverse et graduelle selon la gravité de la fraude interne : il peut s'agir d'un simple avertissement, d'un blâme, d'une mise à pied disciplinaire sans salaire, d'une rétrogradation, d'une mutation, d'un licenciement pour faute simple, voire d'un licenciement pour faute grave (sans préavis, ni indemnité de licenciement) ou lourde (ni préavis, ni indemnité). Dans le cas d'une fraude interne, il s'agira d'un licenciement pour motif personnel lié à la personne du salarié. L'entreprise pourra envisager un licenciement pour faute grave (son comportement rend impossible son maintien dans l'entreprise) ou faute lourde si le salarié a eu la volonté de nuire à l'entreprise.

Dans les cas de licenciements pour fraude recensés dans la jurisprudence, le choix de la faute grave est fréquent.

## Méthodologie

L'étude porte sur une compagnie d'assurance-vie de 950 collaborateurs où trente cadres ont fait l'objet d'un entretien semi directif. La partie empirique a été effectuée en 2018 sur un an. Cette contribution cherche à déterminer quelles procédures une organisation peut mettre en œuvre afin de dissuader efficacement les collaborateurs, et, parmi les sanctions possibles, lesquelles sont les plus fréquemment mobilisées. L'hypothèse de recherche était la suivante : les fraudeurs ne sont pas suffisamment sanctionnés et les procédures de prévention sont défaillantes. L'argument principal de cette étude est que les risques

de fraude sont insuffisamment identifiés, qu'il manque des outils de prévention et de sanction. Nous avons choisi une posture de recherche-intervention au sein d'une compagnie d'assurance-vie, société de plusieurs centaines de collaborateurs distribuant, *via* un réseau d'agences bancaires, des contrats d'assurance-vie auprès de clients particuliers, patrimoniaux (fortune élevée), mais aussi auprès de jeunes actifs et retraités. Afin de vérifier notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé une étude de cas unique au sein d'une structure que nous connaissions et dans laquelle le fait d'être intervenants nous permettait un accès aux données sur un sujet fortement confidentiel et par nature peu étudié empiriquement en sciences de gestion. Il s'agit de ce que Girin (1989) décrit comme l'opportunisme méthodique. Nous avons donc rencontré lors de cette étude de cas unique à visée exploratoire trente personnes en entretiens individuels qualitatifs avec des questionnaires semi directifs. Nous avons privilégié une démarche inductive qui repose sur des « faits rapportés ou observés, (à partir desquels) le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique pré-établi » (Blais et Martineau, 2005, p. 5). Cette collecte de données a été complétée par une intervention en recherche-action sur la période 2018 sur un an glissant, dans laquelle nous intervenions en tant qu'auditeurs à visée d'investigation des risques de fraude interne. Le mandat donné visait à détecter des cas et à identifier les facteurs de risques pouvant donner lieu à des risques de fraude interne. La méthodologie de recherche-action (Coghlan et Brannick, 2014) nous semblait particulièrement adaptée, car elle permettait un accès d'auditeurs internes-investigateurs facilité pour ce type d'observations fortement empreintes de confidentialité. À ce titre, le statut de chercheurs-intervenants en recherche-action était connu et indiqué à l'égard des personnes rencontrées ; la direction étant soucieuse d'avoir un accompagnement indépendant sur le sujet de la prévention des risques opérationnels, plus particulièrement la fraude, qu'elle soit interne ou externe. Par nature, même au sein des organisations, ce sujet reste difficile d'accès et donc peu étudié dans le cadre de la recherche académique. La méthode de recherche-action avec positionnement d'investigateur permettait aussi des observations participantes et non participantes telles que des témoignages d'entretiens d'audit tant auprès de membres de la direction que d'opérationnels consultés dans le cadre des investigations (managers de périmètres opérationnels, exécutants sur les opérations d'assurance), des détections dans le cadre de phases de contrôles et d'investigations, des analyses de bases de données d'opérations et des études d'alertes remontées par différents canaux : outils de requêtes automatisés, lanceurs d'alertes internes sur des dossiers suspects. Au total, sur l'année 2018 qui fut notre année de recherche, près de 1 300 heures d'observations participantes et non participantes consacrées à ce sujet ont été enregistrées. Au final, une trentaine d'entretiens ont pu être réalisés en complément de nos observations de terrain en recherche-action. Dix entretiens concernaient des membres de la direction : directeurs, membre du comité de direction ; et vingt entretiens concernaient

des managers de périmètres opérationnels et des exécutants accomplissant les actes opérationnels de gestion des assurances-vie ou la commercialisation des contrats d'assurance-vie.

## Résultats : comment prévenir et sanctionner la fraude

Au sein de l'organisme étudié, la compagnie AV, notre recherche-intervention nous a permis de prendre place en tant que responsables des audits et investigations relatives à la fraude. Cette mission succédait à une première étude sur le dispositif de contrôle interne. Nous étions en charge de détecter et de traiter les éventuels incidents opérationnels (erreurs lors des opérations d'assurance-vie, fraude externe de tiers sur les assurances-vie, incidents de conformité tels que les tentatives de blanchiment d'argent, mais aussi le risque de fraude interne qui était un sujet à part entière dans l'activité de la cellule fraude). Auparavant, l'organisme n'avait pas détecté de fraude interne majeure sur les deux années ayant précédé notre mission. Un seul cas avait été détecté, et consistait pour une collaboratrice à s'être ajoutée en bénéficiaire d'un contrat d'assurance-vie, en indiquant non pas son nom de collaboratrice, mais son nom de jeune fille. Elle devenait ainsi bénéficiaire au même titre que trois autres bénéficiaires sur un contrat avec plus de 750 000 euros d'encours. Sur ce cas, le préjudice était pour les autres bénéficiaires réels. Cette collaboratrice en charge des dossiers successions avait la main pour ajouter des modifications de clauses bénéficiaires. Les contrôles réalisés à la suite des réclamations des assurés ont conduit à détecter un atypisme sur des assurés s'étonnant de la présence d'un nouveau bénéficiaire sans pouvoir demander le nom de ce dernier au regard de la confidentialité de cette information. Le rapprochement entre la base collaborateur et la base assuré a permis d'identifier cet atypisme, qui n'aurait pas été détecté si la compagnie ne disposait pas du nom de jeune fille de la collaboratrice. Une sanction disciplinaire (licenciement) sur ce cas de fraude interne a été prononcée, et il a décidé de mener une mission plus globale sur le dispositif de lutte contre la fraude interne, cadre de la recherche-action dans lequel nous intervenions.

Notre recherche-action, menée sur volonté de la direction, a été de renforcer les contrôles de détection de la fraude interne en s'appuyant sur différents axes que sont le renforcement des procédures de contrôle, le recours aux moyens de surveillance technologique mis en place et la réalisation de nouveaux contrôles en lien avec le renforcement des réglementations. Ces contrôles, qu'ils soient organisationnels, technologiques ou d'inspiration normative, visent à détecter et à traiter les cas de fraudes internes. Ils sont notamment repris dans le Tableau 1 qui aborde les éléments de maîtrise des risques associés, et dans les Tableaux 2, 3 et 4 qui illustrent les occurrences auxquels nous étions confrontés dans cette recherche-action. Au sein d'AV, la fraude interne est définie dans la cartographie des risques comme « tout risque de malversation émanant des collaborateurs et des préposés tels que les

sous-traitants agissant pour le compte de la compagnie, et se traduisant par un détournement des actifs financiers ou informationnels de la compagnie et/ou de ses clients à des fins d'enrichissement personnel illicite ». Comme l'évoque le directeur général délégué de la compagnie :

« La fraude interne, on sait qu'il y en a, c'est une question de temps et de volonté pour la voir, la détecter, considérer que ce sujet est vraisemblable et pas une lubie de contrôleur. Le fait d'avoir eu des incidents nous fait nous dire qu'on a vu que la partie émergée de l'iceberg, et cela vaut le coup de remettre un peu d'argent dans la machine pour aller détecter ce risque. On veut aussi créer un précédent, une vraie culture de la dissuasion pour sortir de l'idée selon laquelle cela n'arrive qu'aux autres. »

Ce que complète ce directeur des risques :

« Aller vers un double système de détection préventif et de sanction réactif et coercitif nous semblait essentiel pour lutter contre le phénomène de la fraude interne. On a tous en tête dans l'assurance le phénomène des comptes fictifs qui est arrivé à nos homologues anglo-saxons dans l'affaire Wells Fargo, qui a donné lieu à de lourdes sanctions. Cela ne concernait pas que les produits bancaires, il y avait aussi des produits d'assurance souscrits à l'insu des clients. Ces cas de sanctions alertent la place. On doit tirer parti de cela et ne pas considérer que tout serait parfait chez nous. »

Ces propos sont complétés par ce responsable du service de gestion des opérations d'assurance :

« Vous me demandez si j'avais conscience de notre exposition au risque de fraude interne ? Oui, on savait qu'il y avait des risques, mais quelle entreprise n'en a pas ? Après, ce n'est pas le genre de situation où la direction souhaite que l'on aille passer du temps, surtout s'il n'y a pas eu de cas détecté. On préfère laisser cela à la direction et au service RH, et en général une fois le collaborateur parti de l'entreprise, on ne connaît jamais vraiment les suites données. C'est un traitement très confidentiel des rares cas qui surviennent ! »

### **Le dispositif de contrôle préventif face au risque de fraude interne, une arme de dissuasion**

Pour le directeur des ressources humaines, interrogé dans notre étude, le sujet de la lutte contre la fraude interne se résume ainsi :

« La lutte contre la fraude interne, c'est avant tout faire et faire savoir. Il faut déjà détecter régulièrement des atypismes, les investiguer, les transformer en cas d'alerte. Traiter ces cas, et s'il s'agit de vraies fraudes, montrer qu'on ne fait pas rien et qu'on a sanctionné. La fraude détectée mais non sanctionnée envoie un message négatif selon lequel on peut continuer en toute impunité. Certains directeurs, souvent sur les fonctions juridiques, sont très frileux à cet égard et pensent souvent à tort que cela va se retourner contre l'entreprise. Il faut démystifier le sujet, et montrer qu'on ne plaisante pas sur cela et qu'on est lucides. On gère des services financiers. Certains collaborateurs pourraient avoir des idées consistant à préparer des escroqueries en voyant les montants qui transitent sur nos contrats d'assurance-vie. »

Un ensemble de dispositifs ont alors été mis en place dans le cadre de la recherche-action afin d'avoir une détection des cas de fraude interne (ces éléments

sont notamment retracés dans le Tableau 1, pages 52 et 53. Ces dispositifs ont d'abord été proposés par la cellule fraude, ils ont ensuite été présentés à la direction des ressources humaines, au directeur des risques et au directeur général délégué pour avis. Ils ont fait suite à une analyse de risques sur les opérations d'assurance-vie et l'exposition au risque de fraude interne, jugée forte, consécutivement à l'incident évoqué. Différents schémas de fraude interne ont été détectés et l'objectif du dispositif mis en place a été de pouvoir détecter des cas sous plusieurs angles. Le comité des risques, constitué de la direction générale et d'administrateurs de la compagnie, a ensuite validé ce dispositif en demandant que le délégué à la protection des données (DPD) rende un avis avant mise en œuvre. Une phase de trois mois a été nécessaire pour mettre sur pied ce dispositif et le faire approuver par le DPD, qui a formalisé une analyse d'impact sur la vie privée pour les collaborateurs (en application du Règlement général sur la protection des données - RGPD). Comme l'évoque le DPD, également interviewé :

« Nous ne devons pas tomber dans le travers de la surveillance continue qui consisterait à exercer une vigilance permanente sur les équipes. Ce serait non conforme et ruinerait tout effort de détection, car les personnes trouveraient un autre moyen de contourner les procédures. Il fallait aussi respecter le principe de minimisation dans [le] RGPD qui veut qu'on ne collecte que les données nécessaires et rien de plus. On devait s'assurer que les collaborateurs soient au courant de l'existence de contrôles et du dispositif, ce qui fut le cas au regard de la volonté de la direction de la compagnie que ce dispositif soit connu. De nombreux échanges furent nécessaires, et certains contrôles trop intrusifs ou systématiques ont été abandonnés avant lancement du dispositif. »

Propos détaillés par cet expert de la plateforme de gestion des assurances :

« Quand on ouvre la possibilité de certaines opérations, autant que possible on se pose la question des risques de fraude. Alors c'est vrai qu'on pense davantage à l'escroquerie d'externes, car notre culture, c'est de protéger nos clients et l'argent qu'ils nous confient. On est très alertes sur l'abus de faiblesse, les pratiques trompeuses. L'idée qu'un de nos collègues détournerait de l'argent ne nous est pas étrangère, mais on n'a pas nécessairement ce réflexe. Avoir des formations et sensibilisations régulières peut aider, mais de vous à moi, l'essentiel de la prévention se fait aussi sur la qualité du recrutement et aussi car les collègues savent qu'il y a beaucoup de contrôles et d'audits sur ce qu'on traite comme opérations. »

Le dispositif d'investigation de fraude interne se présente comme suit dans le Tableau 1.

### **Les cas détectés, illustrations et détail des sanctions associées**

Les Tableaux 2, 3 et 4 décrivent des cas d'observations d'incidents de fraude interne par type de dispositif de contrôle, et la manière dont ces cas ont donné lieu à une sanction.

Le Tableau 1 illustre *via* des cas de fraude interne la manière dont les contrôles technologiques peuvent amener à une détection ainsi qu'à des sanctions. Ces

Cadre du contrôle interne	Finalité	Dispositifs de contrôle et d'investigation de fraude interne mis en œuvre
Contrôle technologique	Logique d'efficacité (minimisation des moyens selon une approche par les risques) et d'efficacité du contrôle (détection du risque facilitée).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une cellule "Information Risk Management" dont la finalité est d'analyser des alertes sur les <u>mails sortants et entrants</u> des collaborateurs, en lien avec un logiciel de sécurité informatique sur les <u>mails entrants</u>.</li> <li>• <u>Contrôle journalier des traces opérateurs</u> remontant en analyse automatique sur les opérations suspectes ou destinataires comprenant des indices de risques (pays, clients à risques, collaborateurs ayant déjà fait l'objet d'alertes), complété par un <u>scan journalier de vulnérabilités</u> sur les outils et boîtes <u>mails</u>.</li> <li>• <u>Logiciel de blocage des périphériques</u> sur les ordinateurs des collaborateurs rendant impossible toute extraction par clé USB avec génération d'alerte en cas de tentative.</li> </ul> <p>Requêtes sur les collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cas de <u>collaborateurs générant le plus d'activité commerciale</u>, requêtes sur les cas « hors normes » ;</li> <li>• Cas de <u>collaborateurs gérant toujours les mêmes dossiers</u> : détection de <u>possible collusion</u> gestionnaire contrats en <u>back office</u> et clients ;</li> <li>• Cas de collaborateurs ayant commis un <u>taux d'erreur supérieur à un seuil financier et une limite de risque fixée</u>, un taux d'erreur trop élevé pouvant être un indice de fraude interne ;</li> <li>• <u>Requêtes générées</u> par un outil interne sur les cas de faux documents produits par les collaborateurs. Une récurrence sur un an entre des cas de faux documents et une trace opérateur collaborateur amène à une analyse de risque en vue de déterminer si les fraudes documentaires peuvent comporter des indices de fraude interne.</li> </ul>
Contrôle normatif	Répondre aux injonctions paradoxales : principe de minimisation au regard du RGPD et éviter la notion de contrôle systématique exercé sur les employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Contrôle de conformité</u> sur les collectes et <u>extractions de masse de données clients</u> (conformité RGPD<sup>(1)</sup>).</li> <li>• Contrôle de sécurité financière : <u>contrôle en cas de changements de bénéficiaires et de RIB multiples par un collaborateur</u> sur un contrat d'assurance-vie : ce contrôle permet la conformité aux règles de lutte anti-blanchiment (Code monétaire et financier, directives européennes anti-blanchiment) et fraude fiscale, mais peut aussi amener à détecter des atypismes de fraude interne.</li> <li>• <u>Contrôles sur le risque de conflits d'intérêt</u> et de corruption pouvant amenant à des schémas de fraude interne : contrôle de la conformité des politiques cadeaux et invitations afin d'éviter les cas de collaborateurs redevables vis-à-vis de tiers et pouvant se livrer à des fraudes ; contrôles des cas de possibles collusions (éviter de souscription par un collaborateur pour ses proches, de gestion d'opérations pour le compte de proches) ; contrôle renforcé des contrats d'assurance-vie gérés par les collaborateurs : une équipe dédiée ne gère que les contrats des collègues et un contrôle « quatre yeux » systématique est appliqué pour toute opération. Un contrôle exhaustif au-delà d'un montant tenu secret est également appliqué.</li> </ul>

Tableau 1. Observations des outils de prévention de la fraude interne mis en place.

<sup>(1)</sup> Règlement général sur la protection des données : fixant notamment comme principe de minimiser la collecte d'information autant que possible lors d'un traitement tel que la réalisation de contrôles ; principe de surveillance constante : éviter d'exercer une surveillance permanente sur un collaborateur.

Cadre du contrôle interne	Finalité	Dispositifs de contrôle et d'investigation de fraude interne mis en œuvre
Contrôle normatif	Répondre aux injonctions paradoxales : principe de minimisation au regard du RGPD et éviter la notion de contrôle systématique exercé sur les employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Règlement intérieur et régime de sanction</u> : Le règlement intérieur et le régime de sanctions, validés par les partenaires sociaux, visent à intégrer le dispositif de sanction en cas de fraude interne. Il s'agit également de points obligatoires dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin II ». La politique vise à interdire tout comportement de conflit d'intérêt réel amenant un collaborateur à privilégier des intérêts personnels au détriment de sa fonction dans la compagnie d'assurance. La non-déclaration de conflit d'intérêt donne lieu à sanction en cas de découverte inopinée et si des risques ont été encourus par la compagnie. Les conflits d'intérêt réels amènent à des décisions spécifiques à chaque cas d'usage : arrêt de la fonction en conflit, non-participation à un projet/décision/appel d'offre en cas de conflit d'intérêt.</li> <li>• <u>Charte d'utilisation des outils informatiques</u>.</li> <li>• <u>Dispositif d'alertes professionnelles</u> : ce dispositif obligatoire au regard de la loi dite « Sapin II » prévoit le signalement des cas de fraude interne et suspicions émanant des collaborateurs et transmis directement à une déontologue en lien avec la cellule fraude. Ce canal est confidentiel et garantit une sécurité des informations et des garanties de statuts de salariés protégés aux collaborateurs lanceurs d'alerte.</li> </ul>
Contrôle organisationnel	Logique procédurale informative et visant à déterminer le niveau de contrainte nécessaire pour prévenir le risque de fraude interne. Ce cadre de contrôle fixe des limites de risques et des comportements attendus ou à éviter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique de contrôle interne</u> : document cadre définissant le risque de fraude interne et la priorité allouée en termes de prévention et de traitement des risques. Identification de la fraude interne comme risque majeur, intégrée dans le top 10 des risques à suivre au quotidien.</li> <li>• Définition des <u>ressources dédiées</u> au sujet (10 équivalents temps plein) et listes des 78 contrôles de premier niveau (opérationnels) et 23 contrôles de second niveau (contrôleurs internes) traitant ce risque.</li> <li>• <u>Procédure de lutte contre la fraude interne</u> : la procédure vise à définir les schémas de fraude interne identifiés, et les contrôles et les sensibilisations à réaliser en fonction.</li> <li>• <u>Cartographie des risques de fraude interne</u> actualisée chaque trimestre.</li> <li>• <u>Cellule fraude</u> : constituée d'un responsable fraude et de deux analystes fraude et investigations, cette cellule traite toutes les alertes manuelles et automatisées.</li> <li>• <u>Campagnes mensuelles de détection des fraudes</u> externes et internes : par produit, par opération, par canal de distribution, par processus et activité de l'entité. Chaque mois, un processus différent est analysé.</li> <li>• <u>Investigations approfondies à la suite de suspicions</u> et d'alertes : pour chaque cas, un dossier d'investigation est ouvert, donnant lieu à la présentation de conclusions et de retours d'expérience avec préconisations devant le comité des risques.</li> </ul>

Suite du Tableau 1 : Observations des outils de prévention de la fraude interne mis en place.

cas sont par nature des schémas de fraude interne ne pouvant être détectés efficacement qu'avec l'appui de logiciels d'alerte et de traitements automatisés de données, même si ces éléments supposent l'intervention humaine aux fins d'analyse et de qualification (Tableau 2 ci-dessous).

Les cas du Tableau 3 page suivante illustrent l'importance de tracer certains cas de fraude interne au regard des impacts en conformité qu'ils peuvent avoir. Le premier cas suppose une alerte à la CNIL et aux clients concernés par la violation de données ; le second cas suppose une traçabilité dans les incidents de corruption au regard de la situation de conflit d'intérêt du collaborateur à l'égard du client.

Le Tableau 4 page suivante concerne les cas de fraude interne détectés par des modes de contrôles organisationnels. Cette approche est essentielle pour compléter les deux précédentes comme le relève cet investigateur interviewé :

« On ne fait pas que des contrôles antifraude, car il y a des réglementations, on est convaincus au sein de AV que cela a un vrai intérêt pour créer une culture du risque et faire en sorte que s'il y a quelque chose d'étonnant, les gens pensent à nous en parler. Détecter et empêcher des fraudes externes comme internes, c'est une question de crédibilité vis-à-vis des clients, et cela fait la différence entre une entreprise soucieuse de garder la confiance de ses clients et une entreprise qui subit des pertes sans même s'en apercevoir. »

## Analyse et recommandations managériales

### Une typologie des mécanismes de contrôle interne et de leurs enjeux

#### Perspectives managériales : appréhender le cadre normatif de la fraude interne pour mieux gérer les contrôles

L'ensemble des dispositifs mis en œuvre dans l'organisation étudiée conduit à plusieurs éléments de réflexion : jusqu'où faut-il aller face à la fraude interne ? La détection d'un cas doit-elle aboutir à renforcer considérablement le dispositif antifraude ? Ce fut le choix de cette organisation, qui fut confirmé par la détection de plusieurs autres cas sous-estimés auparavant. Comme l'évoque ce directeur juridique interviewé dans notre étude de cas :

« Notre adage de juriste, "La fraude corrompt tout", n'est pas une vue de l'esprit. Nous avons des craintes avant de se lancer dans un tel dispositif, et on savait que cela générerait une quantité considérable de travail si des cas remontaient. Avant, on se demandait si on avait envie de voir en face le risque de fraude interne, dans une organisation où les incitations financières, commerciales, clients sont potentiellement là et en nombre. Aujourd'hui, on se dit davantage "Comment on a fait pour vivre aussi longtemps sans se préoccuper de ce risque ?" »

Cadre du contrôle interne	Exemples de cas de fraude traité par type de contrôle	Logique de sanction mise en œuvre
Contrôle technologique	Un <u>collaborateur ayant récemment quitté la compagnie d'assurance</u> pour se mettre à son compte en tant que gestionnaire de patrimoines immobilier et financier était resté en lien avec <u>son alternant qui a tenté de lui transmettre par mail, moyennant contrepartie financière, un fichier extrait de la base de données clients.</u>	Cette pratique, détectée par le logiciel d'analyse d'alerte et messagerie, remontant à une trace opérateur, est contraire aux règles déontologiques de la compagnie, aux clauses de non-concurrence de la compagnie, et constitue une fuite de données potentielles sur des données à caractère personnel.  Le collaborateur en alternance a été licencié pour faute grave. Le collaborateur déjà parti a fait l'objet d'un dépôt de plainte pour corruption active à l'égard d'un collaborateur et pour tentative de démarchage illicite sur un portefeuille de clients. Une action en dommages et intérêts a également été initiée.
	<u>Un collaborateur a ciblé grâce à un complice externe la boîte mail d'une collègue</u> peu à l'aise avec les messageries et les outils informatiques. Ils ont ensuite actionné un <u>lien mail frauduleux</u> , aussi appelé <u>hameçonnage</u> , en vue de tenter de s'introduire depuis l'extérieur sur sa boîte avec tentative d'extraction de données.	Le logiciel de sécurité informatique a permis de bloquer ce <u>mail</u> entrant et de remonter à une adresse IP d'un ancien collaborateur. L'investigation amènera à une demande d'autorisation pour ouvrir les boîtes <u>mails</u> d'un collaborateur resté au sein de l'entité et amènera à sanctionner ce dernier qui avait contribué à mener cette action à l'insu de sa collègue. Un licenciement pour faute grave sera également décidé contre ce dernier, ainsi qu'un dépôt de plainte pour fraude informatique à l'encontre de ce dernier et de son complice.

Tableau 2. Observations des cas de fraudes internes dans le cadre des contrôles technologiques détectés et de leurs sanctions.



Cadre du contrôle interne	Exemples de cas de fraude traité par type de contrôle	Logique de sanction mise en œuvre
Contrôle normatif	<p><u>Un collaborateur gestionnaire back office a réalisé des captures d'écran depuis son smartphone des fiches clients disponibles dans l'outil de gestion de la relation clients. Ces clients à haut potentiel financier ont ensuite été contactés par des courtiers indépendants souhaitant les démarcher commercialement. Le collaborateur touchait une commission « d'indicateur d'assurance » à chaque démarchage ayant abouti à une souscription.</u></p>	<p>Certains clients ayant réalisé des réclamations, car ne comprenant pas pourquoi ils ont été démarchés, ces réclamations ont été analysées en termes de récurrence par gestionnaire et de date. Une trace opérateur conduira à identifier qu'à la suite de chaque opération de consultation d'une fiche client, un appel avec démarchage téléphonique aura lieu et une réclamation suivra. Une alerte a été instruite dans le cadre de la réglementation RGPD avec notification de violation de données clients. Le collaborateur, reçu en entretien, avouera avoir été complice de cette opération. Une procédure de licenciement sera mise en œuvre et donnera lieu à un rappel à l'ensemble des collaborateurs des règles de vigilance à l'égard des informations clients.</p>
	<p><u>Un collaborateur du réseau commercial donnera des informations privilégiées à des clients fortunés en échange de cadeaux et d'invitations qu'il ne déclarera pas dans les registres de cadeaux et d'invitations. Le total de cadeaux et d'invitations diverses dont il aura bénéficié avoisinera les 2 300 euros, contre un seuil interne d'acceptation fixé à 150 euros.</u></p>	<p>À la suite de pertes financières, le client ayant soudoyé le collaborateur réalisera une réclamation dans laquelle il indiquera avoir eu de mauvais conseils financiers et demandera à être remboursé. Il indiquera dans sa réclamation être étonné des pertes sur ses placements, car il a bénéficié de nombreuses informations y compris internes qui n'auraient pas dû l'amener à perdre de telles sommes. Cette réclamation donnera lieu à une enquête interne et à la confirmation des propos du client ainsi qu'à un blâme à l'égard du collaborateur qui a transmis, en échange de cadeaux non déclarés, des informations internes sur les produits de placements. Le collaborateur décidera de son propre chef de quitter l'organisation.</p>

Tableau 3. Observations des cas de fraude interne dans le cadre des contrôles normatifs détectés et de leurs sanctions.

Cadre du contrôle interne	Exemples de cas de fraude traités par type de contrôle	Logique de sanction mise en œuvre
Contrôle organisationnel	<p><u>Un commercial souhaitant maximiser ses primes sur opérations a analysé les portefeuilles clients à sa main sans mouvement et a réalisé des opérations en usurpant la signature de ces derniers. Il a ainsi pu vendre des arbitrages sur contrats d'assurance-vie en empochant des variables pour un total de 35 opérations frauduleuses.</u></p>	<p>Les campagnes de contrôles mensuels sur opérations ont permis de détecter ce cas au regard de la forte vraisemblance dans les signatures de bulletins d'arbitrages pour des clients différents. Tous les clients avaient des profils patrimoniaux élevés, des contrats non mouvementés depuis plus de deux ans et un âge supérieur à 85 ans les faisant entrer dans la catégorie clientèle fragile.</p> <p>Une procédure de licenciement a été initiée à l'encontre du collaborateur avec demande de remboursement des variables perçues frauduleusement. Également, un rappel des règles et des procédures a été fait à l'ensemble des commerciaux sur la base de ce cas, et les rémunérations variables sur ces opérations ont été davantage encadrées et plafonnées.</p>
	<p><u>Un commercial ayant atteint son plafond de bonus annuel en octobre antidera ses affaires nouvelles souscrites auprès de clients en novembre et décembre en vue de bénéficier d'un bonus majoré dès le début de l'année N + 1. Cette pratique se traduira par un impact négatif pour les clients dont les dates d'effet des contrats seront retardées à leur insu et ne permettront pas un déclenchement des intérêts dus à la date souhaitée par les clients.</u></p>	<p>Les contrôles réalisés par la cellule fraude sur les atypismes de dates et de dates de valeur des contrats (contrôles de qualité des données) feront ressortir cette pratique pour 3 commerciaux sur 46 contrats. Des sanctions de type avertissement avec non-versement de bonus seront mises en œuvre. Un rappel des règles et des procédures à l'ensemble des commerciaux sera ensuite réalisé.</p>

Tableau 4. Observations des cas de fraude interne dans le cadre des contrôles organisationnels détectés et de leurs sanctions.



Honoré Daumier, dessinateur-lithographe, Charles Trinocq, imprimeur-lithographe, Aubert, éditeur d'estampes, *Actualités/ 209/ Surveillant la Commission de Surveillance*, estampe, après 1850. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« "Nous ne devons pas tomber dans le travers de la surveillance continue qui consisterait à exercer une vigilance permanente sur les équipes. Ce serait non conforme et ruinerait tout effort de détection, car les personnes trouveraient un autre moyen de contourner les procédures." »

Ce que confirme le directeur général délégué de la compagnie AV :

« Quand les investigateurs vont aller creuser un sujet, ils reviennent rarement bredouilles. Cela ne m'inquiète pas, car c'est ce qu'attendent nos actionnaires, notre comité des risques et nos administrateurs. Mais je reste toujours vigilant à ce que l'on ne dérive pas dans l'excès inverse, celui d'une sécurité où on est au service des outils qui font leur rôle : générer des alertes. Je demande toujours aux équipes de faire preuve de discernement, de lucidité, de ne pas chercher le Graal des auditeurs. Je leur dis toujours quand ils commencent une investigation : "Faites votre *job* en toute indépendance, mais aussi en objectivité. Instruisez à charge, mais aussi à décharge". Je préfère une fausse alerte qu'un cas avéré, mais si ce cas survient, je veux qu'on aille jusqu'au bout. »

Ces témoignages nous alertent sur l'importance de disposer d'un dispositif dans des organisations sujettes à ce risque de fraude interne comme peuvent l'être des établissements financiers vendant et gérant des produits d'épargne et de placement. Ils illustrent aussi l'importance de disposer de garde-fous comme l'indiquait le DPD interviewé dans notre étude de cas :

« Toujours raisonner au cas par cas, disposer de garde-fous, analyser le risque sous l'angle de la protection des clients mais aussi des collaborateurs, et ne pas clôturer une alerte tant qu'on a le sentiment qu'un doute subsiste dans un sens comme dans l'autre. La lutte contre la fraude interne, c'est bien, mais il faut garder à l'esprit que les outils mis en œuvre, qu'ils soient technologiques ou normatifs, peuvent être dangereux s'ils sont mal utilisés ou sans garantie, ou si une entreprise met en œuvre des organisations illicites de lutte contre la fraude. »

De tels résultats prennent toute leur substance avec la condamnation de l'entreprise IKEA<sup>(1)</sup>, en 2021, dans l'affaire des enquêtes illicites menées à l'encontre de clients et de collaborateurs, affaire ayant donné lieu à des dispositifs de collecte illicites de données notamment. Le cadre de contrôle interne antifraude s'appuie également sur un environnement normatif structurant en termes de conformité du dispositif antifraude : le Code pénal et le Code du travail indiquent ce qui peut être fait tout comme les réglementations, le Code monétaire et financier et la loi Sapin II. Le RGPD fournit aussi des garde-fous pour éviter un traitement systématique et excessif ainsi que des risques de collecte de données avec détournement de finalité. En soi, faire de la lutte contre la fraude suppose d'abord de mettre à plat un référentiel d'obligations et de s'assurer que le dispositif de contrôle mis au point soit en phase avec ce référentiel. Seulement après, des contrôles peuvent être déclinés et mis en œuvre.

Notre étude fait aussi ressortir le fait qu'il n'est pas possible d'éviter la fraude ou la tentative de fraude, mais qu'il devient possible, par différentes techniques de contrôle, de la détecter et de la sanctionner.

Les sanctions doivent rester graduées, mais font aussi, comme l'évoquent nos cas, l'objet d'une communication plus large à l'ensemble des collaborateurs de

l'entreprise, et ce, en vue de créer une dissuasion ; comme l'évoque ce responsable RH de l'entreprise AV :

« Si nous communiquons à tous, c'est pour éviter de devoir encore sanctionner certains ! On se doit de faire connaître ce qui est fait même si ce n'est jamais évident à entendre, et que cela peut démotiver les équipes de savoir que cela est arrivé dans leur entreprise. Beaucoup sont attachés à leur entreprise et à leur outil de travail, c'est pour cela qu'ils comprennent ce qu'on fait pour lutter contre la fraude interne. »

Notre étude a permis de mettre en avant la nécessité de prévenir la fraude avant toute chose. Les sanctions pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat de travail, des plaintes au pénal, sont fréquentes. Ces sanctions auraient pu être évitées si le système de prévention avait été efficace : formation, communication sur les sanctions et sensibilisation.

Dans l'entreprise étudiée, compte tenu du contexte et de l'analyse des verbatims, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- nommer des responsables en charge de la mise en place, de l'évolution et du contrôle des procédures de lutte contre la fraude ;
- s'approprier les procédures de détection des cas de fraude permettant une identification *a priori* des indices, anomalies ou signalements ;
- adapter ses pratiques de contrôle interne et mettre en place les sanctions adaptées (résiliation de partenariats, sanctions disciplinaires) ;
- identifier les points de vigilance et créer des alertes adaptées est aussi nécessaire pour générer une véritable capacité d'analyse des opérations nombreuses dans lesquelles les fraudes peuvent résider ;
- organiser le transfert de l'information en interne et auprès des partenaires pour encadrer la lutte contre la fraude et faciliter son traitement ;
- mettre en place des formations adaptées de *reporting*, de contrôles réguliers et de coopération ;
- constituer des bases de données sur les actes et les personnes concernées par le risque de fraude interne dans le cadre de la souscription et de la gestion ;
- maîtriser la recherche des éléments de preuve selon des procédures d'investigation encadrées (données sensibles, interlocuteurs, prestataires externes, durées) ;
- sanctionner en identifiant les procédures concernées et autorités compétentes ;
- communiquer sur les sanctions encourues.

La mise en œuvre d'outils de prévention et de sanctions suppose au préalable une réflexion sur le principe de proportionnalité (défini par la directive européenne 2009/138/CE dite « Solvabilité II » relative au contrôle des organismes d'assurance, et par le RGPD, concernant le dimensionnement du traitement aussi appelé principe de minimisation), et doit intervenir dans le cadre de la protection légitime des intérêts de l'entreprise et rester proportionnée au but recherché. Le contrôle technologique suppose également l'acceptation par les collaborateurs. Une information claire et transparente sur les processus de prévention ainsi que sur les sanctions, à titre préventif au-delà des

<sup>(1)</sup> [https://www.lepoint.fr/justice/surveillance-de-masse-jugement-attendu-au-proces-ikea-15-06-2021-2430972\\_2386.php](https://www.lepoint.fr/justice/surveillance-de-masse-jugement-attendu-au-proces-ikea-15-06-2021-2430972_2386.php)

aspects réglementaires, sera indispensable. Comme l'évoque ce responsable RH :

« Oui, nous communiquons régulièrement sur ce dispositif antifraude. On gère des produits de placement alors cela doit se savoir qu'on ne peut pas faire ce qu'on veut et qu'on est susceptibles d'être contrôlés. La réglementation nous aide, de vous à moi, et l'appui de la direction fait toute la différence. Dans d'autres entreprises, ce sujet est un peu l'*omerta*. Personne n'en parle. L'idée même de former les gens à prévenir ce risque de fraude interne est parfois mal vu, alors même qu'il ne faut pas s'en cacher, dans toutes les entreprises, cela peut exister ! On a donc notre rôle à jouer pour rappeler régulièrement qu'on est là, qu'on vérifie avec le contrôle interne et qu'on sera intraitables face à ce type de situation. »

Une telle organisation, si elle montre une vraie volonté de progresser face au phénomène de la fraude en s'appuyant sur le cadre réglementaire assurantiel précité, présente toutefois un niveau de structuration moins avancé que dans d'autres secteurs réglementés plus longtemps auparavant tels que le secteur bancaire. En effet dans le monde bancaire, le règlement CRBF 97-02 suivi par l'arrêté du 3 novembre 2014 (et les textes ultérieurs) ont entendu davantage encadrer et structurer les pratiques du contrôle interne bancaire face au phénomène de la fraude. L'organisation même de la gouvernance des contrôles et éléments de maîtrise du risque de fraude est ainsi imposée par la réglementation, et les opérations les plus à risque (mouvements de comptes, octroi de crédit, banque au quotidien, émission et envoi des chèques) font l'objet de plusieurs dizaines de contrôles imposés par les textes avec les *reportings* et systèmes d'alerte associés. Nous en déduisons donc que plus un contexte normatif est ancré, plus les contrôles sont institutionnalisés. Également, cette institutionnalisation des contrôles conduit peu à peu à structurer la réponse aux risques opérationnels comme la fraude. Le cas d'usage mobilisé se situe tout à fait dans cette logique de conglomérat financier mêlant entité assurantielle et entité bancaire. Dans ce cadre, la gouvernance des risques et du contrôle de la banque impliquait de renforcer ces aspects en s'inspirant du dispositif de contrôle interne bancaire. Toutefois, le principe de spécialisation prévalant, les mesures de contrôle devaient néanmoins être adaptées à la réalité des opérations assurantielles, mais en gardant une approche similaire de la gouvernance des contrôles mis en place et une méthodologie de contrôle harmonisée entre assurance et banque.

### **Perspectives théoriques : la lutte contre la fraude interne, la pratique exacerbée mais néanmoins nécessaire du « travail du négatif »**

Sur le plan théorique, les éléments portés par notre étude de cas interrogent sur plusieurs aspects. Notamment, comme le relève Green (2011), la difficulté de définir et de mettre en œuvre certains dispositifs pour ce qui est parfois qualifié de « travail du négatif », soit des dispositifs dont personne ne souhaite réellement la survenance dans une organisation, mais qui sont pour autant nécessaires. La fraude interne par son dispositif de contrôle relève de cette catégorie : elle reste difficile à détecter, et malgré les efforts importants

pour sa détection, elle n'amènera que des difficultés supplémentaires une fois détectée : comment sanctionner justement les fraudeurs internes sans donner un sentiment d'injustice ? Évitera-t-on d'autres cas ? Jusqu'où communiquer ? Peut-on vraiment dissuader les fraudeurs de frauder malgré de lourds investissements comme le relève l'étude de la compagnie AV qui a surtout révélé des cas, en a sanctionné d'autres, mais sans jamais avoir une garantie totale d'évitement et de traitement de toutes les situations. Ce responsable commercial en assurance-vie l'évoque en ce sens :

« Vous aurez beau mettre en place une batterie de contrôles, qui sont parfois anti *business*, cela n'empêchera jamais la personne malintentionnée de passer à l'acte. Votre dispositif permettra de dissuader les opportunistes et de détecter les spécialistes de la fraude. Soyons lucides sur cela. La question est plutôt quand cela arrivera et saura-t-on voir la fraude si possible avant de perdre l'argent, et sinon peu de temps après sa survenance. On doit faire confiance à nos collaborateurs, mais cela suppose de les connaître. On parle beaucoup de "Connaissez vos clients" dans notre secteur, il y a aussi le "Connaissez vos collaborateurs" : tous ceux qui ont des difficultés financières personnelles ou des mésententes avec le management sont plus enclins à passer à l'acte. Il faut travailler sur ce genre d'atypismes, en restant prudents je pense. »

À la manière des paradigmes foucauldien, il reste complexe de surveiller, et on ne peut surveiller raisonnablement de manière permanente. La surveillance crée de la sanction, parfois aussi appelée punition, mais la sanction autoalimente un cycle de surveillance avec cette difficulté de devoir en permanence envisager la possibilité de faille dans ce dispositif de contrôle et de sanction (Foucault, 1975 ; Le Texier, 2011). Les travaux fondateurs de Foucault nous amènent à resituer l'importance de mettre en question chaque dispositif de contrôle pouvant conduire à des sanctions, voire à des privations de liberté, à la lumière des objectifs, des risques, du dimensionnement de tels dispositifs. Sans réflexion, de tels dispositifs seront contreproductifs. Le cas de la lutte contre la fraude met bien en exergue cette tension dans la recherche de la détection et l'évitement du sentiment de surcontrôle dans lequel les collaborateurs pourraient se sentir enfermés. À cet égard, nous pouvons évoquer plusieurs garde-fous présents dans des recherches récentes : Dufour et Laffort (2021) évoquent bien le fait que la fraude, même si elle reste un sujet essentiel à traiter, n'est que l'un des risques de l'entreprise et que si l'on souhaite libérer la parole face à ce phénomène, cela suppose bien plus de pédagogie et de dialogue que de contrôles et de sanctions, dans la mesure où il n'existe aucune méthode parfaite pour gérer ce risque. En outre, les travaux de Jacquinet (2011) et de Jacquinet *et al.*, (2011) nous interpellent avec force sur l'importance de ne pas considérer la fraude comme un dispositif uniquement de détection et de sanction. La bienveillance est un meilleur remède à la prévention que la seule sanction, et elle permet en outre davantage d'associer les collaborateurs soucieux de bien faire à partager leurs craintes sur certains risques plutôt qu'à les taire par peur d'être eux aussi sanctionnés. Nous pourrions donc

considérer au regard de ces réflexions que si détection et sanction sont dans l'ordre naturel de la lutte contre la fraude interne, la meilleure des préventions face à ce risque réside dans la pédagogie, et non uniquement dans la dissuasion. Cette dualité de la prévention en tant que dissuasion ou en tant que pédagogie est une avenue de recherche future intéressante pour le risque de fraude interne comme objet de recherche.

## Conclusion

Nous avons cherché à établir quelles procédures sont mises en œuvre afin de dissuader efficacement les collaborateurs, et si les sanctions appliquées sont suffisantes. Cette thématique, loin d'être récente, notamment au regard des forts enjeux liés à la qualité du contrôle interne (Caplan, 1999), reste d'actualité et riche de perspectives en recherche en gestion.

Notre objectif était de proposer des outils de contrôle permettant de dissuader les salariés de frauder en interne, et de déterminer quelles procédures et quels outils de dissuasion efficaces mettre en œuvre. Il s'agira également de définir quelles sanctions dissuasives appliquer.

Notre hypothèse était que les fraudeurs ne sont pas suffisamment sanctionnés et que les procédures de prévention sont défailtantes. La revue de littérature a relevé l'importance de définir la fraude en interne, la nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de le compléter avec des formes de contrôle technologique.

Notre recherche qualitative exploratoire permet de conclure que les cas sont parfois difficiles à identifier, mais qu'un dispositif multidimensionnel de contrôle est essentiel pour la détection, la dissuasion, voire la sanction. Comme décrit dans la littérature, le contrôle peut prendre plusieurs formes : contrôle organisationnel, contrôle normatif et contrôle technologique. La loi Sapin II a d'ailleurs contribué à mettre en place un cadre normatif contraignant. Les sanctions seront mises en œuvre par l'employeur (sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement) ou par les tribunaux. Ce fut le cas dans la très médiatisée affaire Kerviel<sup>(2)</sup>, et est fréquemment le cas dans des incidents de fraude interne moins médiatisés. Notre étude a également démontré que les sanctions permises par la loi ne dissuadent pas nécessairement les fraudeurs. Les sanctions relevées (licenciement pour faute grave assez fréquemment) sont en conformité avec la jurisprudence. Nous proposons ainsi une typologie des mécanismes de contrôle interne et de leurs enjeux.

Mettre en place des procédures en amont apparaît en revanche comme un outil efficace de prévention. Les organisations devront rester vigilantes néanmoins en ce qui concerne le respect du RGPD. Il s'agira de co-construire avec les collaborateurs une culture du risque, rendant la faute inacceptable, basée sur la responsabilisation comme proposé par Dufour et Laffort (2016). Cela correspond à une forme de contrôle

social. Le contrôle social s'appuie sur les règles organisant la vie collective. Il consiste à amener les individus à respecter ces règles appelées normes et sous-tendues par des valeurs. Les comportements qualifiés de déviants, qui transgressent une règle en vigueur dans un groupe, seront sanctionnés. Le contrôle social a pour fonction d'encourager le respect des règles sociales et de décourager leur transgression. Le contrôle social est donc un facteur de cohésion sociale, c'est-à-dire ce qui cimente l'organisation, ce qui permet à ses membres de travailler ensemble. Si les contrôles augmentent sans dégrader la confiance, l'employeur peut s'attendre à une meilleure détection et participation des salariés qui révèlent les problèmes potentiels.

## Bibliographie

- BENTHAM J. (1791), *Panoptique*.
- BLAIS M. & MARTINEAU S. (2006), « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, n°26, pp. 1-18.
- CAPLAN D. (1999), "Internal controls and the detection of fraud management", *Journal of Accounting Research*, 37(1), pp. 101-117.
- CAPPELLETTI L. & DUFOUR N. (2020), « L'institutionnalisation des normes prudentielles. Résultats d'une recherche-intervention au sein d'une mutuelle intégrant Solvabilité II », *Finance Contrôle Stratégie*, en ligne.
- CHIAPPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, pp. 51-74.
- COGLAN D. & BRANNICK T. (2014), *Doing Action Research In Your Own Organization*, Sage.
- DIARD C. & DUFOUR N. (2022, à paraître), « Technologies de contrôle : un enjeu organisationnel de lutte contre la fraude interne ? », *Revue Management Avenir*, n°130, Août.
- DORMINEY J. et al. (2012), "The evolution of fraud theory", *Issues in Accounting Education*, 27(2), pp. 555-579.
- DUFOUR N. & LAFFORT E. (2016), « La prévention de la fraude dans les établissements financiers, un enjeu d'appropriation croisée », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°124, juin, pp. 14-28.
- FISHBZEN M. & AJZEN I. (2010), *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*, Psychology Press.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.
- GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *AFCET*, 10 mars : pp. 1-9.
- GREEN A. (2011), *Le travail du négatif*, Les Éditions de Minuit.
- JACQUINOT P. (2013), « La bienveillance, un remède antifraude ? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle », *Revue française de gestion*, 231(2), pp. 103-116.
- JACQUINOT P. et al. (2011), « La diffusion de la fraude en entreprise : le cas de la collusion tacite », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 104(2), pp. 85-94.
- LAFFORT E. & DUFOUR N. (2021), « Prise en compte de la fraude dans les organisations : comment libérer la parole ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308(1-2), pp. 107-115.
- LANGVIN P. & NARO G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de littérature anglo-saxonne. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion », *halshs-00582794*.

<sup>(2)</sup> Cass.soc. 17-3-2021, n°19-12.586 FS-D, K. c/ Sté Générale

LE MAUX J., SMAILI N. & BEN AMAR W. (2013), « De la fraude en gestion à la gestion de la fraude. Une revue de la littérature », *Revue Française de Gestion*, 39(231), pp. 73-85.

LE TEXIER T. (2011), « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale », *Revue de philosophie économique*, vol. 12, pp. 53-85.

MEYER V., DIARD C. & ROST D. (2022), « Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19 », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, septembre, pp. 35-46.

OUASHIL M. & OUHADI S. (2019), « Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques: cas de la fraude », *RFG*, 2(2), pp. 805-819.

OUCHI W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science quarterly*, 25(1), pp. 129-141.

ZAWADZKI C. (2013), « La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels : Le cas d'une PME familiale », *RFG*, n°231, pp. 117-131.