

La prévention de la fraude dans les établissements financiers, un enjeu d'appropriation croisée

Par Nicolas DUFOUR

Docteur en gestion, professeur affilié, Paris School of Business

et Emmanuel LAFFORT

Consultant en organisation et chercheur associé au Centre de recherches et d'études en gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

L'objet de cet article est d'envisager la manière dont les établissements financiers peuvent tenter d'anticiper les fraudes survenant sur les activités de marché. Nous avons eu recours à deux recherches qualitatives : la première est centrée sur les opérateurs de marché et la seconde aborde ce sujet sous l'angle du risque opérationnel en étant centrée sur les contrôleurs des risques. Les entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de ces deux recherches sont comparés : ils montrent que l'organisation du contrôle autour de l'appropriation croisée permet de favoriser l'identification des fraudes pour les opérateurs de marché et les contrôleurs des risques.

Introduction

Les pertes sur les marchés financiers liées aux fraudes ou à des opérations hors des limites admises s'élèvent à plus de 40 milliards d'équivalents dollars sur les dix dernières années. On aurait pu penser que, suite à la retentissante affaire Kerviel dans le monde de la finance, une action particulière aurait été entreprise pour limiter ce risque de fraude. On peut remarquer que si ces actions ont eu lieu, elles n'ont pas été particulièrement efficaces : sur les quatre années ayant suivi l'affaire Kerviel, les fraudes ont coûté plus de 20 milliards d'équivalents dollars...

Ce constat reste vrai au cours du temps, tout au moins sur le siècle écoulé (GALBRAITH, 1993 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005). Selon Dyck, Morse et Zingales (2013), il existe 14,5 % de « chances » qu'une entreprise donnée soit exposée à une action frauduleuse au titre d'une année donnée, ce qui laisse peu d'espoir aux entreprises de pouvoir échapper à la fraude... Ainsi que le note Lamarque (2009, p. 198) : « *Si les autorités de régulation internationale se sont saisies du problème, c'est que le coût financier est apparu de plus en plus important et est de nature à affecter significativement la rentabilité et les fonds propres des établissements* ». Il nous semble donc nécessaire d'apporter un éclairage sur la manière d'organiser le contrôle du risque de fraude.

Cet article résulte du rapprochement de deux recherches effectuées de façon non concertée, mais selon des méthodologies similaires. Bien qu'indépendantes, elles avaient toutes deux des objectifs communs, elles étaient motivées par des expériences professionnelles significatives et ont donc permis un croisement de leurs résultats. Cela nous permet de proposer une recherche de meilleure qualité réduisant les biais d'ancrage respectifs liés à nos parcours personnels en améliorant l'esprit critique nécessaire à toute recherche. Une partie empirique présentera les résultats des entretiens et une analyse combinée issue de plusieurs travaux de rapprochement de nos résultats.

Notre étude porte sur la question de recherche suivante : comment l'organisation du contrôle permet-elle de favoriser l'appropriation croisée entre contrôleur et opérateur de marché pour réduire le risque de fraude ?

Après avoir précisé le cadre dans lequel se situe ce risque, nous proposerons une grille de lecture théorique de la fraude commise par des opérateurs de finance de marché. Nous illustrerons ensuite cette partie théorique par une partie empirique.

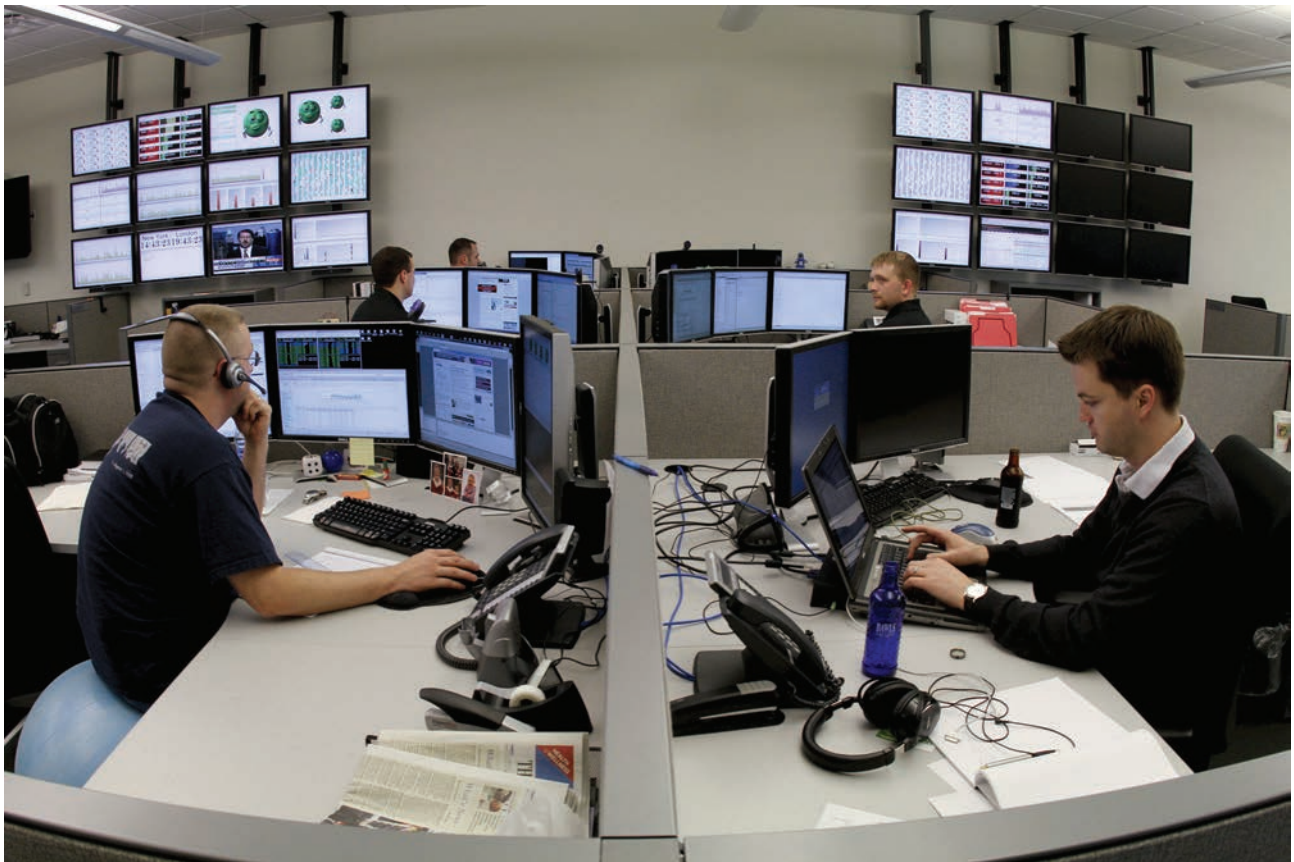


Photo © Ed Zurga/The New York Times/REDUX-REA

Traders opérant sur la plateforme de titres de BATS Global Markets, Lenexas (Kansas — États-Unis), octobre 2009.

« On aurait pu penser que, suite à la retentissante affaire Kerviel dans le monde de la finance, une action particulière aurait été entreprise pour limiter ce risque de fraude. On peut remarquer que si ces actions ont eu lieu, elles n'ont pas été particulièrement efficaces : sur les quatre années ayant suivi l'affaire Kerviel, les fraudes ont coûté plus de 20 milliards d'équivalents dollars... »

Cadre théorique

Le risque de fraude, un risque opérationnel faisant l'objet d'une attention croissante de la part des managers et des décideurs

La fraude se définit comme l'acte d'un tiers (fraude externe) ou d'un collaborateur (fraude interne) ayant de manière intentionnelle pour but un enrichissement indu au détriment d'une organisation. Elle se caractérise par le fait de vouloir contourner une réglementation (locale ou non) en exploitant les failles d'une organisation. De nombreux rapports professionnels dans le secteur financier attestent de la nécessité de juguler ce risque opérationnel par des dispositifs évolutifs dans lesquels le rôle des acteurs est central (comité de Bâle, COSO, Livre blanc sur la sécurité informatique dans les établissements de crédit...). Ces rapports sont présentés comme des modes opératoires à forte technicité, mais comme ayant aussi une dimension organisationnelle souvent sous-estimée. Cette dimension s'illustre notamment par la capacité des fraudeurs à anticiper de nouveaux modes de fonctionnement, les vulnérabilités

des établissements financiers ou encore la réactivité des organisations face aux fraudes.

Les travaux fondateurs de Power (2003) sur l'invention du risque opérationnel exposent les prémices d'un enjeu de recherche à part entière en gestion. Ses apports résident notamment dans la formalisation de la notion même de risque opérationnel qui, bien que préexistante au cadre réglementaire dans le secteur financier, appelle des études à part entière quant à son objectivation et à la nécessité d'en faire un enjeu de gestion. La littérature managériale relative à la fraude et à sa gestion reste encore peu étoffée (LE MAUX et *al.*, 2013 ; ZAWADZKI, 2013). Plusieurs auteurs insistent sur l'enjeu de gestion que constitue la fraude dans un monde moderne, où les technologies de l'information et de la communication permettent de renouveler en permanence les possibilités de frauder les organisations (VENTER, 2007). Dans ces différents cas, si la question du pourquoi frauder est souvent claire et se formalise avant tout par des motivations économiques à court ou moyen terme, il est nettement plus complexe pour les organisations de déterminer « comment » les

fraudeurs s'y prennent (WRIGHT, 2007). Répondre à cette question suppose des investissements élevés et renouvelés périodiquement, mais s'envisage aussi comme une source d'avantage concurrentiel (BUTTON et al., 2011 ; LAFFORT et CARGNELLO-CHARLES, 2014), ce qui constitue un enjeu socio-organisationnel particulièrement complexe en ce qui concerne la fraude des opérateurs de marché.

Les recherches sur le risque opérationnel de fraude et ses composants

Outre ces éléments, l'éclairage apporté par Hull (2007) résume cette gestion des risques de la manière suivante.

Il existe de multiples manières de définir le risque opérationnel dans lequel s'insère le risque de fraude. Hull reconnaît que la définition du risque opérationnel donnée par la réglementation est à la fois trop large (car elle englobe des risques externes et internes, des risques politiques et des risques liés à la régulation elle-même...) et, par certains aspects, trop étroite (car elle ne comprend que tacitement des risques majeurs comme ceux liés au *rogue trading* ou exclut le risque de réputation, pourtant très lié au risque opérationnel).

Certains auteurs insistent encore sur l'importance de considérer les enjeux de risque sous l'angle des comportements de transgression ou de triche, en soulignant les difficultés d'appréhender ces événements par des contrôles adaptés (PESQUEUX, 2009 ; LAFFORT, 2013 ; PERSEIL et PESQUEUX, 2014). Pesqueux (2009), en particulier, remet en cause le seul management par les valeurs, qu'il qualifie de « thématique aveuglante » en ce qu'elle ne permet pas de considérer les cas de fraude autrement que comme des cas singuliers (p. 226) empêchant de ce fait l'apport d'une réponse systémique.

La triche, qui consiste « à jouer avec les règles », nous dit-il encore (p. 227), n'est pas forcément une fraude, mais elle en devient une lorsque le tricheur est « pris ». C'est vrai en finance de marché et cela est particulièrement bien rendu par un aphorisme qui circulait chez Lehmann Brothers donnant quitus aux *traders* pour prendre des positions interdites sans en demander la permission. Il leur suffisait de faire amende honorable, en cas de perte⁽¹⁾... À l'instar de Perseil et Pesqueux (2014), il nous semble important (et nécessaire) de proposer une grille de lecture sur ce sujet encore exploratoire.

Si le risque de fraude n'a pas diminué, malgré des efforts essentiellement techniques, c'est que la solution (si elle existe) dépasse les compétences des gestionnaires des risques, tel que cela a pu être souligné par certaines recherches récentes post-crise (ANDERSEN et al., 2012 ; CHERNOBAI et al., 2011 ; BODUR, 2012). Cela va d'ailleurs de pair : pour qu'un problème fasse l'objet d'une attention particulière, non seulement il faut que ce problème soit reconnu en tant que tel, mais il est

également nécessaire de penser que ce problème peut avoir une solution (REIX, 2004 ; WEICK, 2009). Nous proposons ici une grille de lecture offrant un regard sur la question de la fraude des opérateurs en finance de marché qui est résolument éloignée des approches qualitatives dominantes⁽²⁾. Ce regard complémentaire évoque des travaux d'inspiration psychosociale, tels ceux de Cressey (1950 ; 1955). À cette fin, nous explorons le rôle que peuvent jouer trois facteurs : *l'ego*, chez l'opérateur, l'importance du mythe et la souffrance psychique des opérateurs (mise en évidence dans un champ d'investigation récent, celui de la finance émotionnelle). Malgré les apparences, l'environnement des opérateurs est figé : dès lors, il n'est pas étonnant que la fraude n'ait pas diminué.

Rôle et mesure de l'ego chez l'opérateur de finance de marché

Avoir un fort ego, pour un cadre non dirigeant salarié dans une entreprise, n'est en général pas un signe particulier de risque pour l'entreprise qui l'emploie, et ce, pour au moins deux raisons. D'une part, la personne salariée travaille au sein d'une organisation dotée de sa propre culture, qui vient imposer un certain nombre de règles et de normes auxquelles son ego vient se subordonner (BROWN, 1997). D'autre part, il est très rare qu'un cadre non dirigeant ait la possibilité, dans l'exercice de ses fonctions ordinaires, de mettre la vie de son entreprise en péril. Ainsi, les conduites dangereuses qui pourraient provenir d'un ego débridé portent peu à conséquences. Or, tel n'est pas le cas des cadres dirigeants, et il existe une abondante littérature sur le concept d'*hybris* appliqué aux dirigeants des grandes entreprises, mais ce n'est pas dans ce cadre-là que se situe notre travail.

Cependant, ces deux remparts sont extrêmement fragilisés dans les entreprises qui ont une activité de finance de marché. En effet, non seulement la culture d'entreprise, dans ces organisations, promeut au contraire des attitudes individuelles tournées vers la performance et l'excellence individuelle, mais les sommes en jeu peuvent être considérables et de nature à mettre en cause la santé financière de l'organisation elle-même. Pour avoir les meilleurs résultats, les meilleures performances..., ces entreprises doivent donc attirer les meilleures compétences. Elles doivent ainsi développer une image conforme au mythe, une image qui soit à même d'attirer les individus réputés avoir les meilleures compétences. Les opérateurs de marché, ces grands talents, sont donc enrôlés dans ce jeu auquel ils doivent participer. Nous sommes alors confrontés à un cercle vicieux, dans lequel l'organisation doit poursuivre son effort d'excellence par le biais des individus qui la composent, qui sont eux-mêmes condamnés à faire preuve de toujours plus d'excellence (CRAMER et JONES, 2008 ; GALBRAITH, 1993 ; GODECHOT, 2005).

⁽²⁾ De bonnes raisons (historiques) expliquent cette prédominance. En particulier, le fait que le régulateur européen admette depuis peu l'utilisation de méthodes non quantitatives comme outil de mesure du risque de fraude (E.B.A., 2009 ; B.C.B.S., 2009).

⁽¹⁾ "It is better to ask for forgiveness than to ask permission" (DILLIAN, 2011, p. 204).



Photo © Pascal Sittler/REA

Daniel Bouton, président de la Société Générale, et Frédéric Oudea, directeur général, lors d'une conférence de presse donnée après la découverte de l'« affaire Kerviel », Paris, mai 2008.

« À cette fin, nous explorons le rôle que peuvent jouer trois facteurs : l'ego, chez l'opérateur, l'importance du mythe et la souffrance psychique des opérateurs (mise en évidence dans un champ d'investigation récent, celui de la finance émotionnelle). Malgré les apparences, l'environnement des opérateurs est figé : dès lors, il n'est pas étonnant que la fraude n'ait pas diminué. »

Nous avons utilisé la notion d'ego telle que proposée par Judge et al. (2003), qui renvoie aux « *conclusions fondamentales et subconscientes qu'un individu fait à propos de lui-même, des autres, de son environnement et de ses relations avec son environnement* » (BAUDIN, 2009). Judge (2003) a également mis au point une échelle de mesure de cet ego, que nous avons soumise via Internet à des opérateurs (40 répondants). Il ressort des réponses à notre questionnaire que le score moyen est dans les moyennes obtenues par Judge, mais qu'en

revanche, la dispersion est très forte. En l'occurrence, 11 opérateurs sur 40 ont des scores très élevés, et parmi ceux-ci, 3 ont des scores proches du maximum atteignable.

Finance émotionnelle et souffrance psychologique des opérateurs

Dans un ouvrage basé sur plus d'une cinquantaine d'interviews de gérants, Tuckett (2011) propose une

autre lecture de la psychologie des opérateurs de marché. Il tente de comprendre les crises financières et pourquoi, en dépit de précédentes crises, nous n'arrivons toujours pas à nous en prémunir. Ces résultats se situent dans la continuité de ses travaux entrepris depuis 2003 avec le professeur de finance, Richard Taffler, dans un champ nouveau, qu'ils ont baptisé « finance émotionnelle ». Dans cet ouvrage, Tuckett met en particulier l'accent sur le fait que le gérant vit dans un état clivé (*divided state*)⁽³⁾, qui est un concept clé dans la théorie de la finance émotionnelle.

Cet état représente « [...] *les situations mentales instables et dynamiques décrites par les psychanalystes, dans lesquelles les pensées et les sentiments ambivalents et conflictuels jouent un rôle dans les actes des individus, sans forcément que ceux-ci en soient conscients.* » (TUCKETT, 2011, p. 62, notre traduction).

Le gérant est exposé au risque de clivage par la construction d'une « néo-réalité » qui consiste à considérer une « autre » vision du devenir des variables économiques que celui qui est le plus probable, à considérer qu'il n'y a pas d'antagonisme entre ce que demande le client et ce que demande la société de gestion, à considérer qu'il est possible de gérer avec un horizon de 6 mois, tout en étant performant au jour le jour... C'est bien ainsi d'ailleurs que le clivage du Moi est défini par Ferrant, dans Roussillon et al. (2007) : « *C'est un processus par lequel le moi se scinde en deux parties. L'une reste en contact avec la réalité et l'autre, par le délire, construit une néo-réalité.* » Le clivage, chez les gérants, est donc entretenu par l'industrie de la gestion, et cela crée un contexte institutionnel dangereux (TUCKETT, 2011, p. 71).

L'opérateur dans le mythe, un « Être Surnaturel »

Pour Mircea Eliade, le mythe raconte une « histoire vraie » et sacrée qui guide l'individu en même temps qu'elle lui donne sens et valeur. Le mythe est « vrai », car il se réfère à des faits réels. Mais le mythe est aussi « sacré », parce qu'il relate des histoires d'« Êtres Surnaturels » (ELIADE, 1963, p. 30). Le mythe a comme point de départ une histoire jouée à un moment donné par des hommes auxquels on a conféré des qualités surnaturelles. Le mythe a ceci de dangereux que non seulement, par cette « sur-naturalisation », il promet à l'individu de léguer une histoire qui lui survivra, mais il lui garantit également que ce qu'il s'apprête à faire, aussi déraisonnable que cela soit, a déjà été réussi : « *Pourquoi hésiter devant une expédition maritime, puisque le Héros mythique l'a déjà effectuée dans un Temps fabuleux ? On n'a qu'à suivre son exemple.* » (ELIADE, 1963, p. 173).

Cette idée de fortunes bâties sur des actes de *trading* est par exemple relayée dans Schwager (2006), un ouvrage dont la première édition date de 1989 et qui est constamment réédité depuis plus de 25 ans. Le mythe est aussi entretenu au sein de l'entreprise. Il y a une séparation bien nette entre les « élus » et les autres.

⁽³⁾ Tuckett écrit, en 2011, p. 64, que les psychanalystes appellent cet état « *splitting* », ce qui correspond au « clivage du moi » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 67).

Les premiers peuvent traiter sur le marché et sont des « appelés » pouvant prétendre faire la richesse de leurs organisations et, par voie de conséquence, la leur, et les autres sont condamnés à ne jouer que des rôles périphériques. Godechot ne dit pas autre chose lorsqu'il différencie les « inclus » des « exclus » (GODECHOT, 2005, p. 88).

Nous avons mobilisé plusieurs approches afin de tenter de rendre compte de l'environnement psychologique des opérateurs de marché. La finance émotionnelle (TUCKETT, 2011) montre que les opérateurs sont psychologiquement fragilisés, le noyau d'évaluation de soi (JUDGE, 2003) nous permet de constater que l'ego des opérateurs peut être très élevé, ce qui les conduit à mobiliser fortement les mécanismes de défense de leur ego (BROWN, 1997). Cet état est accentué par l'illusion d'appartenir au mythe (ELIADE, 1963). Tout cela facilite la construction d'une néo-réalité (FERRANT, dans ROUSSILLON et al., 2007) et est de nature à conduire l'opérateur à la fraude.

Les opérateurs vivent dans un état clivé et en souffrent psychologiquement. Ce n'est pas une fatalité : il faut notamment « démystifier l'exceptionnalité » (TUCKETT, 2011, p. 201) et aider l'opérateur à se débarrasser de cette image du mythe, et réduire les causes institutionnelles créant les états clivés (TUCKETT, 2011, p. 202). Il y a donc des raisons qui pousseraient les opérateurs à prendre des positions agressives. Si les risques pris sont payants, les opérateurs seront encouragés à continuer ; leur environnement encourage donc les comportements agressifs (TUCKETT, 2011, pp. 164-165).

Partie empirique

Protocole de recherche

L'approche méthodologique retenue est de type exploratoire-inductif. Nous partons des faits en vue d'en tirer des conclusions à vocation générale qui pourront être développées dans des recherches ultérieures, dans une approche incrémentale (VAN DE VEN et JOHNSON, 2006). La dimension exploratoire de cette recherche suppose le recours à des entretiens semi-directifs de longue durée, avec une grille d'entretien, mais tout en restant ouverte à des prises de position et à des développements sur certaines thématiques semblant plus centrales aux acteurs interrogés. L'objectif des questions est d'amener les interviewés à se prononcer sur des thèmes récurrents en suivant un principe de généralisation analytique (THIETART, 2003). Un entretien s'envisage comme une suite de références sociales mises en évidence par le discours, le recueil de « traces de comportements » et d'interactions comme sources de perception des acteurs (WACHEUX, 1996, p. 204).

Nous présentons ici les résultats des enquêtes réalisées au cours des deux recherches. Nous insistons sur le caractère complémentaire de ces deux recherches (pourtant dissociées) portant sur un objet de recherche similaire et concernant un même secteur d'activité. Nous nous situons donc bien dans cette perspective de recherche incrémentale évoquée précédemment,

laquelle vise à réduire les biais d'ancrage liés à nos connaissances et à nos positionnements respectifs dans le secteur financier.

Dans la suite de cet exposé, nous proposons une lecture détaillée des entretiens conduits dans le cadre des recherches précitées intitulées *Recherche 1* et *Recherche 2*. Nous en proposerons ensuite une lecture croisée et une synthèse.

Recherche 1 : enquête qualitative réalisée auprès des opérateurs de marché

Cette recherche visait à mieux prendre en compte les enjeux opérationnels liés à l'organisation du contrôle du risque afin d'améliorer la compréhension du risque de fraude. Ses résultats ont ensuite été complétés par une seconde étude portant sur le rapport qu'ont les contrôleurs des risques aux pratiques de fraude des opérateurs de marché.

Présentation des principaux résultats

Ces entretiens exploratoires devaient nous permettre de répondre à deux préoccupations. Nous voulions tout

d'abord chercher à comprendre les raisons qui peuvent conduire les opérateurs à frauder. Nous nous sommes attachés à comprendre comment ils abordaient leur environnement, comment ils percevaient les moyens mis à leur disposition et quel était leur degré de participation à la mise en place de ces moyens. Ces questions devaient à la fois nous donner une indication sur le degré d'occurrence de la fraude, ainsi que sur les raisons qui conduisaient l'opérateur à frauder.

Les entretiens exploratoires (*en*) se sont déroulés avec des opérateurs de marché et les entretiens critiques (*cn*) ont eu lieu avec des responsables du contrôle des risques.

L'importance de la gestion des risques pour les opérateurs

La première phase de notre étude a concerné les opérateurs de marchés, pour lesquels une série d'entretiens a été effectuée en vue de présenter les motifs pouvant inciter certains opérateurs à commettre des fraudes. Sans surprise (et donc sans *verbatim*), la gestion des risques fait partie intégrante du métier d'opérateur.

Recherche exploratoire 1	Recherche exploratoire 2
Entretiens avec des opérateurs de marché décembre 2009-janvier 2010 7 entretiens – 1h45 à 2h30 par entretien	Entretiens avec des contrôleurs des risques Période 2012-2013 35 entretiens – 1h30 par entretien
Tous gérants ou <i>traders</i> en fonction. L'expérience moyenne dans le poste était de 12,5 années et l'expérience moyenne sur les marchés financiers de 15 ans. Toutes les personnes interrogées étant des personnes avec lesquelles nous avons des relations d'amitié, anciens collègues de travail ou non, nous avons pu avoir des entretiens débridés et sans retenus. Les retranscriptions des entretiens ont été validées par les personnes interviewées.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 responsable veille et réglementation prudentielle • 1 responsable cartographie risque opérationnel • 1 directeur risque opérationnel • 7 directeurs contrôle interne • 5 directeurs d'audit interne • 5 <i>risk managers</i> spécialisés par métiers • 2 directeurs sécurité financière et conformité • 8 contrôleurs Autorité de contrôle prudentiel • 5 consultants séniors et experts risques opérationnels
Recherche critique 1bis Entretiens auprès de responsables du contrôle des risques en finance de marché novembre 2011-janvier 2012 9 entretiens - 1h45 à 2h30 par entretien	
Moyenne de 8 ans d'expérience dans le poste et de 13 ans dans un environnement de finance de marché. Les contrôleurs interviewés exerçaient dans les mêmes institutions que les opérateurs. Les retranscriptions des entretiens ont été validées par les personnes interviewées.	

Tableau 1 : Détail des entretiens semi-directifs.

Poids et pression des institutions sur les opérateurs de marchés

Si les opérateurs ont une vision de ce qu'il leur est demandé explicitement, leur mission dans sa globalité ne leur semble pas aussi claire que cela. Ils sont unanimes à considérer qu'il y a une différence entre ce qui leur est demandé explicitement et ce qu'on leur demande implicitement. Là où cela prête à conséquence, c'est lorsqu'ils comprennent qu'il faut être le meilleur dans les classements :

« Il m'est implicitement demandé d'être le premier, mais ça ne colle pas forcément avec mes objectifs explicites » (e1) ;

« Il ne m'est pas particulièrement demandé [explicitement] de faire de la performance : ces objectifs sont encore implicites » (e2) ;

« Aujourd'hui, je fais une performance très exceptionnelle. D'ailleurs, si j'avais simplement « fait » mon objectif, j'aurais été dans les profondeurs du classement » (e4) ;

« Il faut se battre, pour bien apparaître, dans les classements... » (c4).

Pire encore : ils peuvent comprendre qu'on leur demande, sans que ce soit formulé explicitement, de jouer avec leurs limites de risques s'ils veulent avoir une chance de bien figurer dans les classements :

« Implicitement, on me demande de prendre plus de risques » (e4) ;

« J'étais surveillé, au début, puis on m'a attribué plus de risques, plus de liberté et, maintenant, je fais ce que je veux... » (e5) ;

« En 2011, nous avons pris le risque maximum admissible, voire un peu plus, car ces deux gérants avaient « compris le marché »... » (c4).

Opinions des opérateurs concernant le contrôle des risques

Le ressenti concernant les contrôleurs est également partagé par l'ensemble des personnes interviewées, des contrôleurs qui sont vus comme peu compétents :

« On met des jeunes, et on ne leur montre pas les à-côtés du métier... » (e1) ;

« [Les contrôleurs des risques] ont des problèmes de compétence purs et durs » (e2) ;

« Ce sont les anciens assistants de gestion qui s'occupent de regarder le budget risque des portefeuilles. [...] C'est [encore] du bricolage, mais ça va dans le bon sens... » (e3) ;

« Les équipes chargées des contrôles de second niveau [...] sont hallucinantes d'incompétence ! » (e4) ;

« On dit que le rêve de tout contrôleur des risques est de devenir trader et, donc, s'ils étaient [vraiment] malins, ils le seraient [déjà] !.. » (e5) ;

« Il semble qu'il y ait des matheux, et d'autres, qui ne comprennent rien... » (e6) ;

« [Le contrôle] a plus de moyens que la gestion, même si, au final, on regarde la performance » (e7) ;

« Pour moi, le problème dans tout ça, c'est que personne n'est capable de challenger le gérant - en particulier, au contrôle des risques... » (c4).

Les processus de contrôle sont donc considérés comme globalement inadaptés.

Opinions des contrôleurs en finance de marché sur leur activité

Les contrôleurs ressentent bien la méfiance dont ils font l'objet de la part des opérateurs et ils en souffrent :

« On ne se comprend pas bien [...] : ils s'attendent à ce que l'on soit à leur service [...]. Le contrôleur souffre d'un besoin de reconnaissance [...]. [Les gérants nous voient] comme des empêcheurs de tourner en rond » (c2) ;

« Le contrôle des risques souffre toujours de légitimité » (c4) ;

« Les gens ont peur [des gérants avec beaucoup d'ego] » (c6) ;

« Nous sommes vus comme trop tatillons, mais pas complètement comme des empêcheurs de tourner en rond... » (c7).

Ils pensent qu'une démarche proposant d'aller à la rencontre des opérateurs peut être de nature à changer les choses :

« La lutte contre la fraude se résout en multipliant les approches » (c1) ;

« [Permettre] l'échange et le dialogue [...], c'est d'autant plus important que plus la réglementation évolue, plus cela accentue l'incompréhension entre gérant et contrôleur - surtout si l'on ne prend pas un grand soin à dialoguer régulièrement » (c2) ;

« Le contact avec la gestion est essentiel et vital. [...] Voir les gérants physiquement, donc, est également très important » (c3) ;

« Il faut que l'on se comprenne et que l'on parle ensemble... » (c6) ;

« Il faut que [l'opérateur] se sente moins omnipotent » (c7).

Recherche 2 : enquête auprès d'acteurs du contrôle des risques en finance

Au-delà des motifs poussant les opérateurs de marché à frauder, une deuxième étape de notre étude a consisté en la réalisation d'entretiens auprès de contrôleurs des risques, en vue d'avoir leur ressenti sur les pratiques des opérateurs en matière de fraude, ainsi que leur perception de ce type de risque.

Importance de la gestion des risques pour les acteurs du dispositif de contrôle

Pour les acteurs en charge du contrôle des risques, la thématique de la fraude est envisagée lors de nos différents entretiens comme la catégorie de risque où l'humain, le technologique et l'organisationnel se rencontrent. Nos entretiens auprès de spécialistes de la thématique risque ont porté sur différents sujets, tels que les difficultés organisationnelles associées

au contrôle des risques, ou encore la perception de ces contrôles et le sens apporté à ceux-ci. Nous les avons interrogés notamment sur la manière dont leurs interlocuteurs envisagent le risque opérationnel. Il en ressort que le risque opérationnel est perçu comme une notion avant tout administrative, et que les opérateurs se confient plus facilement sur des sujets objectifs au travers d'exemples concrets. À cet égard, la fraude constitue l'exemple le plus fréquemment cité lors de nos entretiens (30 entretiens sur 35). Un interlocuteur de la direction des risques d'une banque nous confie que « *les opérateurs de marché connaissent bien le risque opérationnel. Mais ils font du contrôle interne sans le savoir, en parlant de certains types de risque opérationnel, comme les erreurs de saisie ("fat fingers") ou la fraude sur opérations de marché, le rogue trading, la dissimulation de pertes minimales en dessous des seuils de prise en compte, la création de faux justificatifs adressés au contrôle de conformité...* ».

L'institutionnalisation du contrôle

Les résultats de nos entretiens permettent également d'insister sur la nécessité d'institutionnaliser la gestion de la fraude pour rendre cette gestion effective et, surtout, visible. Cette institutionnalisation passe par plusieurs aspects : organisationnel (par la création de cellules de lutte contre la fraude), formel (par l'instauration d'un référentiel des fraudes et d'outils dédiés) et informationnel (par le biais de communications internes ciblées).

L'intérêt d'institutionnaliser la gestion de la lutte contre la fraude pour les contrôleurs des risques est autant de sensibiliser les opérateurs que de rendre concret le sujet de la fraude. C'est là un besoin que confirme ce directeur du contrôle interne : « *Quand on fait découvrir le sujet de la fraude à des opérateurs, souvent ils résumement cela à de la fraude à la carte bancaire ou au site Internet : ils ont du mal à envisager les cas plus*

complexes, comme la fraude de fournisseurs, de prestataires ou même du collègue du bureau d'en face ».

Discussions

Nous présentons une synthèse commune de nos travaux empiriques en résumant les traits les plus saillants des entretiens.

Plusieurs constats ressortent de nos études. En premier lieu, on constate que les opérateurs en finance de marché considèrent que les contrôles peuvent être améliorés, car ces derniers sont encore peu centrés sur la réalité des risques de fraude et sur les vraies contraintes qui sont les leurs. C'est là un sentiment quasi unanimement partagé sur ce besoin de réorganiser les contrôles par un apport de compétences issues des métiers.

À cela s'ajoute le fait que les contrôleurs, ainsi que les opérateurs de marché, sont favorables à l'instauration de démarches complémentaires (voire d'une refonte des contrôles existants, car ces derniers sont trop souvent axés sur des enjeux de conformité réglementaire et encore trop peu tournés vers une démarche prospective d'identification des risques de fraude). Comme l'évoque ce directeur du contrôle interne : « *On sait bien que nos contrôles sont perfectibles, mais en interne, on est pris entre deux feux : retirer des contrôles et reconnaître que l'existant était inadapté, même si cela soulage les opérateurs - ou rajouter de nouveaux contrôles et subir la critique récurrente consistant à dire que nous surchargeons les métiers...* ».

Bien que les contrôleurs des risques recherchent l'adhésion des opérateurs, des doutes subsistent chez les premiers quant à l'adhésion réelle des seconds, ainsi que le déplore ce directeur d'audit interne : « *En risque opérationnel, et surtout sur la fraude, c'est*

Item	Source*
La gestion des risques est un élément du métier de l'opérateur.	R1, R2
Il est implicitement demandé aux opérateurs d'aller au-delà des limites permises.	R1
Les opérateurs jugent durement les compétences et l'action des contrôleurs.	R1, R1bis
Les contrôleurs sont favorables à la mise en place d'une démarche complémentaire portant sur des aspects qualitatifs et à un rapprochement avec les opérateurs.	R1bis, R2
Les institutions jouent un rôle important dans l'organisation des relations entre opérateurs et contrôleurs.	R1, R1bis, R2
Une limite dans le travail des contrôleurs des risques réside dans la compréhension des barrières techniques et des modes de pensée des opérateurs.	R1, R1bis, R2
La gestion de la fraude doit être institutionnalisée par les contrôleurs des risques afin d'être rendue parlante pour les opérateurs.	R2
La sensibilisation des opérateurs à l'enjeu de la fraude est un sujet d'appropriation croisée en collaboration active avec les acteurs du contrôle des risques.	R1bis, R2

Tableau 2 : Comparaison inter-cas.

* : R1 et R1bis renvoient aux entretiens effectués au cours des travaux de Recherche 1 ; R2 fait référence aux entretiens réalisés lors de la Recherche 2.

toujours le même problème : on ne parlera que de ce qui va bien ; on ne veut pas dénoncer un collègue ou dégrader l'image du desk, alors on explique que s'il y a des fraudes, cela vient d'ailleurs... Notre travail est vraiment compliqué, pour détecter des fraudes ! ».

Enfin, les opérateurs sont nombreux à penser que l'institution leur demande de prendre plus de risques que ce qui leur est permis. Cette impression est implicite, et peut-être aimeraient-ils que cela ne soit plus le cas, que les limites des risques soient claires, et non plus ambiguës. En ce sens, ils apprécieraient un contrôle plus précis : « *J'y suis très favorable [au contrôle des risques]. Je ne vois pas les risques comme une contrainte, mais comme un ensemble de règles me permettant de faire mon métier.* » (e3).

La notion d'appropriation - Proposition d'une démarche d'appropriation croisée

Afin de réduire ce risque de fraude, nous préconisons de mobiliser la notion d'appropriation pour proposer celle d'« appropriation croisée » en tant qu'élément structurant de la notion de contrôle du risque de fraude. Nous appelons « appropriation croisée » la démarche qui consiste à ce qu'un individu ayant des compétences identifiées (un contrôleur, par exemple) investisse le champ de compétences d'individus maîtrisant un autre champ de compétences (les opérateurs), et inversement. Nous considérons que c'est un vecteur favorisant la compréhension mutuelle et la communication entre deux types d'acteur aujourd'hui antagonistes, ce qui permet d'apporter de la « variété requise » (WEICK, 2009). L'appropriation est également une condition nécessaire à la création de sens (*sense-making*, WEICK, 2009), ce qui peut conduire à une « vigilance organisationnelle » et à une « attitude de sagesse », deux concepts proposés par Weick devant permettre de rendre les organisations plus fiables. Dans une perspective appliquée, Vaujany a entrepris de proposer une vision unifiée de la notion d'appropriation. Ses travaux s'inspirent, en particulier, de l'approche morphogénétique pour l'articulation entre structures et actions (ARCHER, 1982, 1995).

Archer propose une théorie sociologique de tradition intégrative réconciliant objectivisme et subjectivisme, l'approche morphogénétique. Dans cette approche, les individus sont placés dans des agences (au sens sociologique du terme), chaque agence disposant d'un ensemble de possibilités et de contraintes en fonction des structures et des cultures en vigueur en leur sein. En finance de marché, les contrôleurs sont placés, parmi d'autres agences, dans l'agence des contrôleurs, et les opérateurs le sont dans celle des opérateurs. Les régulateurs font partie des structures pour l'une et pour l'autre des agences, de même que le mythe est constitutif de la culture qui imprègne et conditionne ces deux agences. Les actions des individus sont donc en partie dirigées par la structure et par la culture, mais les individus, en se parlant à eux-mêmes et en discutant avec autrui des résultats de ces délibérations internes, peuvent changer les structures et les cultures, ce qui a pour effet de modifier les agences, et donc les possibilités d'action des individus.

Vaujany (2006) nous propose de mobiliser trois perspectives afin de pouvoir cerner le processus d'appropriation, ce qui permettra en outre de saisir une dynamique de l'action collective (DECHAMP et al., 2006). Dans la perspective rationnelle, le point de vue que l'on cherche à capter est la vision normative des acteurs. Dans la perspective socio-politique, on va chercher à comprendre la façon dont les acteurs s'inscrivent dans l'organisation et comment ils imaginent l'instrumentaliser. Enfin, dans la perspective psycho-cognitive, on cherche à comprendre comment ils construisent leurs réalités et de quelles façons leur environnement vient modifier leurs schèmes. C'est le but recherché dans ce travail : amener les contrôleurs et les opérateurs à modifier leurs habitudes de travail, leurs interrelations en instrumentalisant l'appropriation. Cela aurait pour effet de mettre en place des relations mutuelles de respect et de diminuer la « souffrance » des opérateurs. Tout cela ayant pour conséquence de réduire le risque de fraude, en particulier en amenant l'organisation à plus de vigilance, au sens de Weick.

Pour mettre en place une démarche d'appropriation croisée, nous proposons de définir précisément les éléments (les facteurs critiques perçus - FCP) qui devront faire l'objet d'une appropriation croisée. En même temps que ces FCP sont définis, on détermine également les critères d'évaluation de leur appropriation selon trois valeurs, qui sont : *Caution*, *Assimilation* et *Appropriation*. Ces éléments sont donc quantifiés et placés dans un outil qui permet visuellement d'estimer le déficit d'appropriation croisée, et donc l'existence d'un facteur de risque de fraude : il s'agit de la « balance appropriative ».

Cet outil représente le fait que si les appropriations croisées des opérateurs sont fortes par rapport à celles des contrôleurs, alors le risque de fraude - toutes choses égales par ailleurs - est lui aussi important. Inversement, si les appropriations croisées sont en faveur des contrôleurs, on peut considérer que l'organisation a mal orienté ses ressources. Il faut donc viser un équilibre des appropriations. Par ailleurs, l'appropriation étant génératrice de capacités distinctives (VAUJANY, 2008), ces appropriations croisées seront source d'avantage concurrentiel.

Opérationnalisation de la démarche

Nous résumons une mise en œuvre de la démarche présentée dans Laffort (2013).

Cette démarche est constituée de deux étapes. Une première qui vise à comprendre l'organisation et qui consiste à en offrir une vision partagée par tous les acteurs, et une seconde étape, récursive, qui va permettre, progressivement, de converger vers une balance équilibrée.

La première fois que toutes ces étapes sont réalisées, on fait émerger des FCP pour chaque groupe (ici, les contrôleurs et les opérateurs). On peut, par exemple, avoir parmi les FCP des contrôleurs « Compréhension pratique des marchés financiers » et parmi ceux des opérateurs « Utilisation des outils de contraintes ».

Buts	Principes	Opérationnalisation
Compréhension partagée et validée de l'organisation		
Avoir une connaissance subjective des processus de l'organisation et des rôles des parties prenantes	Création de cartes cognitives ⁽⁴⁾ Se mettre à la place des parties prenantes pour comprendre leur environnement (AUDET et al., 2003). Il s'agit bien d'adopter une attitude extérieure au sujet, mais la carte cognitive sera d'autant plus valide que le chercheur partagera le référentiel du sujet ⁽⁵⁾ (AUDET et al., 2003, p. 37).	Entretiens semi-directifs effectués par une personne partageant la même « culture métier ». Création d'une carte par individu (contrôleurs et opérateurs).
Connaître le système complexe dans lequel se situent les individus	Éclairage selon les systèmes d'action concrets et les jeux de pouvoir (CROZIER et FRIEDBERG, 1992 ; FRIEDBERG, 1997) et la coopération (ALTER, 2010 ; BERNOUX, 2010 ; CAILLÉ, 2009). Éclairage selon l'approche morphogénétique (ARCHER, 1995), les conversations internes (ARCHER, 2003) et l'ego-écologie (ZAVALLONI, 2007).	Analyse des différences. Analyse de la relation entre structure et actions, ainsi que des dynamiques collectives et personnelles à l'œuvre.
Vérifier la cohérence globale et établir des cartes cognitives validées	Il s'agira de bien prendre en compte les relations contrôleurs/opérateurs. Les cartes cognitives sont basées sur une conscience discursive au sens de Giddens, elles risquent donc de ne refléter qu'imparfaitement la réalité.	Lecture superposée et interprétative des résultats précédents avec le manager et (dans un autre temps) avec les parties prenantes.
Procédure récursive de convergence vers une balance équilibrée		
Mettre en place les FCP	Diriger l'organisation vers une attitude de sagesse et de vigilance au sens de Weick. En bref, prôner des attitudes différentes : échanger plus activement et différemment (ALTER, 2010 ; CAILLÉ, 2009 ; WEICK, 2001, 2009) dans le respect d'un monde équitable (RAWLS, 2008 ; SEN, 2009).	Établir les FCP avec les parties prenantes à partir des cartes cognitives validées et de tout ce que l'on a appris lors de ce processus.
Évaluer l'écart d'appropriation	Mise en place des paramètres de la balance appropriative, puis calcul initial de la balance.	Mettre en œuvre les FCP définis à l'étape précédente.
Favoriser les appropriations	Faire porter les efforts sur le côté le plus faible de la balance (WEICK, 2009a).	À partir des contributions respectives précédentes.

Tableau 3 : Évaluation de l'écart d'appropriation.

Il est maintenant nécessaire de savoir les placer sur les plateaux de la balance appropriative afin de se rendre compte de l'équilibre de la relation. Il est donc indispensable de pouvoir évaluer et pondérer les FCP. Ces valeurs et leurs pondérations doivent être données empiriquement. Comme nous sommes en présence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et que les valeurs susceptibles d'être données doivent être cohérentes entre elles, il faut déterminer l'ensemble des valeurs

⁽⁴⁾ « Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (AUDET et al., 2003, p. 34).

possibles permettant de représenter l'intensité de la participation de l'indicateur à l'appropriation.

Nous proposons ici trois variables : la « qualité », la « pondération » et le « sens », chacune étant dotée d'une valeur à choisir au sein d'un ensemble restreint. Meilleure sera l'appropriation, meilleur sera le poids du FCP. Plus importante sera la pondération, plus le FCP pèsera relativement aux autres. Le sens, enfin, permet d'indiquer si le FCP impacte négativement ou positive-

⁽⁵⁾ « [...] Le langage utilisé et la logique mise en évidence [devraient] être ceux du sujet ». « [...] Les propos énoncés au cours de l'activité de schématisation sont ceux d'un sujet qui s'exprime en langage naturel ».

F.C.P.		Qualité	Pondération	Sens	Score	Max.	Min.	
Opérateurs	Utilisation des outils de saisie	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de contraintes	Appropriation (3)	Essentiel (3)	+	3*3=9	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de calcul	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Connaissance des circuits de passage d'ordres	Assimilation (1)	Important (2)	+	1*2=2	3*2=6	0*2=0	
	Erreurs pour 1000 opérations	Assimilation (1)	Important (2)	-	1*2=2	0*2=0	3*2=6	
	<i>dont erreurs de...</i>							
	Saisie	107	Appropriation (3)	Important (2)		3*2=6		
	Dépassement	132	Appropriation (3)	Essentiel (3)		3*3=9		
	Liées à la rigidité du système	54	Assimilation (1)	Modéré (1)		1*1=1		
	Autres	19	Caution (0)	Modéré (1)		0*1=0		
	Participations à...							
	— des comités formels avec les contrôleurs		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	— comités informels avec les contrôleurs		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	— la définition d'indicateurs pour le contrôle		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	Sommes :					$\sum score_{op} = 12$	$\sum max_{op} = 60$	$\sum min_{op} = -6$
Score global pondéré et rebasé : $(\sum score_{op} - \sum min_{op}) / (\sum max_{op} - \sum min_{op}) = (12 + 6) / (60 + 6) = 27\%$								
Contrôleurs	Compréhension pratique des marchés financiers	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Compréhension des outils de saisie des opérateurs	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de contraintes des opérateurs	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de calcul	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Connaissance des circuits de passage d'ordres	Assimilation (1)	Important (2)	+	1*2=2	3*2=6	0*2=0	
	Participations à...							
	— des comités formels avec les opérateurs		Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0
	— des comités informels avec les opérateurs		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	— la définition d'indicateurs pour les opérateurs		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	Sommes :					$\sum score_{cr} = 11$	$\sum max_{cr} = 69$	$\sum min_{cr} = 0$
	Score global pondéré et rebasé : $(\sum score_{cr} - \sum min_{cr}) / (\sum max_{cr} - \sum min_{cr}) = (11 - 0) / (69 - 0) = 16\%$							

Figure 1 : Exemple de calcul de la balance d'appropriation croisée.

ment l'appropriation croisée. Dans les deux figures 1 de la page précédente et 2 ci-dessous, nous présentons le résultat d'un calcul de balance.

Nous faisons ensuite un calcul d'écart relatif pour savoir de quel côté se situe le déséquilibre (celui vers lequel penche la balance) et avec quelle force. La balance penche du côté où ce calcul d'écart est positif. Dans notre cas, la balance est déséquilibrée en défaveur des contrôleurs⁽⁶⁾. Nous pouvons alors reporter cet écart, ainsi que les valeurs des FCP, dans la balance pour juger de la qualité globale de l'appropriation.

La lecture de la balance informe visuellement et simplement sur la qualité des appropriations croisées. En fonction des résultats obtenus (fort déséquilibre et/ou faible appropriation croisée), il peut être nécessaire de recommencer la phase récursive, et donc de définir de nouveaux FCP (ou tout du moins de se poser la question de la pertinence des FCP précédents) à partir des faiblesses identifiées lors du calcul des écarts d'appropriation, puis de réévaluer l'écart d'appropriation, et ainsi de suite...

De tels éléments appellent évidemment des recherches plus approfondies au regard de leur caractère exploratoire ainsi que de la nécessité de démontrer de manière

incrémentale la solidité de l'approche proposée dans le temps et sur une population plus variée que celle qui nous a permis de faire émerger cette approche. Cette recherche permet également de souligner que le développement d'approches fondées sur l'appropriation croisée dans le domaine du contrôle des risques complète la littérature existante. Cela concerne notamment les travaux récents et post-crise sur la nécessité d'envisager de nouvelles approches en contrôle des risques qui soient davantage axées sur un partage des connaissances orienté culture du risque (POWER, 2009 ; MIKES, 2011) ou encore tourné vers les enjeux de management actif de dispositifs historiquement conçus comme répondant aux exigences de conformité (CAPPELLETTI, 2009).

L'appropriation croisée est à l'œuvre dans le renforcement des passerelles entre acteurs des établissements financiers et soulève de manière significative la question des profils d'experts métiers comme un atout au service de la maîtrise du risque, dont l'expertise peut être valorisée sous condition de la présence de passerelles d'échange entre deux mondes qui peuvent avoir tendance à s'ignorer (acteurs des salles de marché et acteurs des dispositifs de contrôle). L'écho à ce besoin de renforcement d'une appropriation croisée se constate, depuis quelques années, avec le développement de filières risques dans les établissements financiers, consistant à intégrer dans chaque direction un

⁽⁶⁾ Le calcul est le suivant : $(27\% - 16\%) / 27\% = 41\%$.

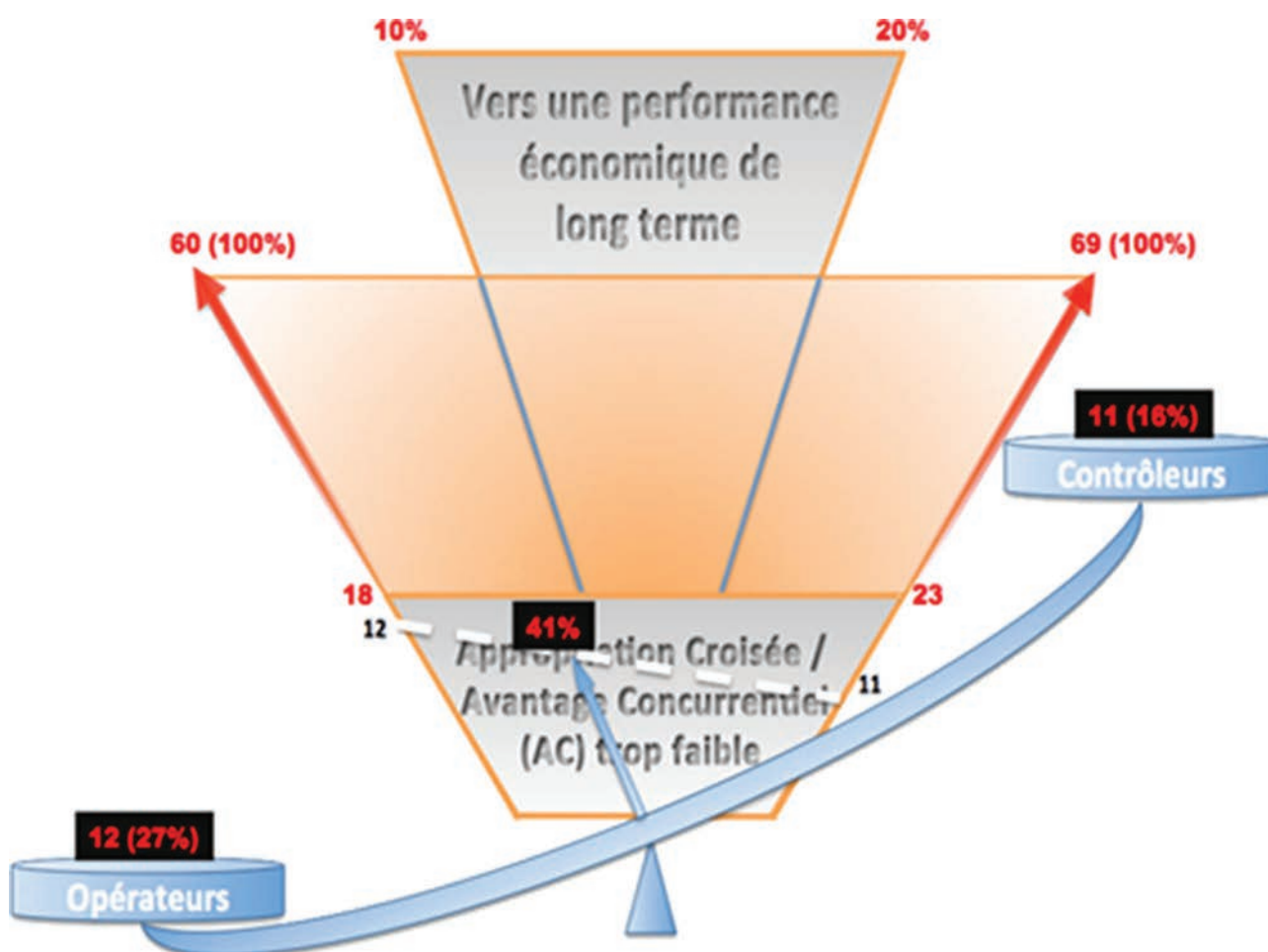


Figure 2 : Exemple de présentation de la balance d'appropriation croisée.

réfèrent risque, souvent expert métier historiquement et ayant suivi des formations à la gestion des risques et au contrôle permanent pour, justement, établir ce lien entre direction métier et direction des risques. Ces référents risques constituent la preuve de ce besoin d'appropriation croisée. Les filières risques ne sont pas récentes au regard des exigences Bâle II dans le secteur bancaire ou Solvabilité II (à venir) dans celui des assurances, et elles renvoient à ce besoin d'organiser la réponse au risque dans un monde normé s'apparentant à une société du risque (SITKIN et BIES, 1993 ; DUFOUR, 2011). Cependant, leur utilité, sous condition de professionnalisation et d'un regard de fond sur chaque expertise (métier et risque), semble s'imposer comme un besoin fort face aux nombreux enjeux sectoriels en finance (WAHLSTRÖM, 2009).

Conclusion

Les opérateurs de marché évoluent dans des contextes pouvant les inciter à frauder. Cet environnement engendre une inadéquation entre ce que ces derniers croient d'eux-mêmes et l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent de répondre régulièrement à la pression implicite qu'ils subissent. Par ailleurs, le contrôle en finance de marché, pour qu'il soit efficace, ne peut être bien fait que par des acteurs qui comprennent les activités des personnes qu'ils sont chargés de contrôler. Or, il y a là un déficit criant de compréhension : les opérateurs considèrent souvent que les contrôleurs ne se focalisent pas sur les vrais sujets d'attention, et ce sentiment déteint sur les contrôleurs eux-mêmes qui, bien qu'ils aient la légitimité fonctionnelle, pensent ne pas être légitimes aux yeux des opérateurs. C'est à tel point que le métier de contrôleur des risques en finance de marché souffre d'un fort déficit d'attractivité (JANAND, 2011) engendrant un cercle vicieux. La démarche que nous avons présentée doit permettre aux contrôleurs de retrouver cette légitimité perdue : un premier pas sera effectué avec l'acquisition des compétences nécessaires par les contrôleurs, le seuil sera franchi lorsque les opérateurs cesseront de considérer qu'ils sont des « Êtres Surnaturels » et accepteront, par voie de conséquence, la contradiction ou des échanges de points de vue différents comme étant de nature constructive.

Parallèlement, les contrôleurs des risques insistent sur la nécessité d'un rapprochement plus fort avec les opérateurs de marché, afin de mieux comprendre les préoccupations et les contraintes de ces derniers, ainsi que les situations dans lesquelles des fraudes peuvent survenir. Cet enjeu d'appropriation croisée est également une perspective de recherche riche visant à considérer des enjeux encore sous-estimés en contrôle, via des grilles de lecture théoriques et des méthodologies empiriques adaptées. On constate également la prégnance de la dialectique formel/informel en matière de contrôle des risques.

Bibliographie

ALTER (N.), *Donner et prendre la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2010.

ANDERSEN (L. B.), HÄGER (D.), MABERG (S.), NÆSS (M. B.) & TUNGLAND (M.), "The financial crisis in an operational risk management context — A review of causes and influencing factors", *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 105, 2012, pp. 3-12.

ARCHER (M. S.), "Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action", *The British journal of sociology*, vol. 33, n°4, 1982, pp. 455-483.

ARCHER (M. S.), *Realist social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge (UK), New York, Cambridge University Press, 1995.

ARCHER (M. S.), *Structure, agency, and the internal conversation*, Cambridge (UK), New York, Cambridge University Press, 2003.

AUDET (M.), BANVILLE (C.), BOUGON (M.), COSSETTE (P.), EDEN (C.) & KOMOCAR (J.), *Cartes cognitives et organisations* (eBook), Les Éditions de l'ADREG, 2003.

B.C.B.S., *Observed range of practice in key elements of AMA (Advanced Measurement Approaches)*, 2009. <http://www.bis.org/publ/bcbs160b.pdf>

BAUDIN (N.), « Le Noyau de l'évaluation de soi : revue de question », *Pratiques Psychologiques*, vol. 15, n°1, 2009, pp. 137-150.

BERNOUX (P.), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Nouvelle édition, Paris, Éd. du Seuil, 2010 (2004).

BODUR (Z.), "Operational Risk and Operational Risk related Banking Scandals/large Incidents", *Maliye Finans Yazilari*, vol. 26, n°61-82, 2012.

BROWN (A. D.), "Narcissism, identity, and legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°3, 1997, pp. 643-686.

BUTTON (M.), GEE (J.) & BROOKS (G.), "Measuring the cost of fraud: an opportunity for the new competitive advantage", *Journal of Financial Crime*, vol. 19, n°1, 2011, pp. 65-75.

CAILLÉ (A.), *Théorie anti-utilitariste de l'action - Fragments d'une sociologie générale*, Paris, Éd. La Découverte MAUSS, 2009.

CAPPELLETTI (L.), "Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence", *Management Accounting Quarterly*, vol. 10, n°4, 2009, pp. 17-28.

CHERNOBAI (A.), JORION (P.) & YU (F.), "The Determinants of Operational Risk in U.S. Financial Institutions", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 46, n°06, 2011, pp. 1683-1725.

CRAMER (P.) & JONES (C. J.), "Narcissism, identification, and longitudinal change in psychological health: Dynamic predictions", *Journal of Research in Personality*, vol. 42, n°5, 2008, pp. 1148-1159.

- CRESSEY (D. R.), "The Criminal Violation of Financial Trust", *American Sociological Review*, vol. 15, n°6, 1950, pp. 738-743.
- CRESSEY (D. R.), "Changing Criminals: The Application of the Theory of Differential Association", *American Journal of Sociology*, vol. 61, n°2, pp. 116-120.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Éd. du Seuil, 1992.
- DE VAUJANY (F.-X.), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n°9, 2006, pp. 109-126.
- DE VAUJANY (F.-X.), *Strategic Alignment: What Else? A practice Based View of IS Value*, Papier présenté lors des ICIS 2008 Proceedings, 2008.
- DECHAMP (G.), GOY (H.), GRIMAND (A.) & DE VAUJANY (F.-X.), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n°9, 2006, pp. 181-200.
- DUFOUR (N.), « La Financiarisation est-elle un vecteur majeur d'avènement d'une « société du risque » ? », *Management & Avenir*, vol. 48, n°8, 2011, pp. 258-271.
- DYCK (A.), MORSE (A.) & ZINGALES (L.), *How pervasive is corporate fraud?*, Working paper, Feb 2013.
- E.B.A., *Guidelines on operational risk mitigation techniques*, 2009.
<http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/operational-risk/guidelines-on-operational-risk-mitigation-techniques>
- ELIADE (M.), *Aspects du mythe*, Paris, Gallimard, 1963.
- FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la règle dynamiques de l'action organisée*, 2^{ème} édition revue et complétée, Paris, Éd. du Seuil, 1997.
- GALBRAITH (J. K.), *A short history of financial euphoria*, New édition, New York, Whittle Books in association with Viking, 1993.
- GODECHOT (O.), *Les Traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte, nouvelle édition, 2005.
- HULL (J.), *Risk management and financial institutions*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2007.
- JANAND (A.), « Les Métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH », *Management et Avenir*, n°48, 2011, pp. 342-361.
- JUDGE (T. A.), EREZ (A.), BONO (J. E.) & THORESEN (C. J.), "The core self-evaluation scale: development of a measure", *Personnel Psychology*, vol. 56, 2003, pp. 303-331.
- KINDLEBERGER (C. P.) & ALIBER (R. Z.), *Manias, panics, and crashes: a history of financial crises*, 5th édition, Hoboken, N.J. John Wiley and Sons, 2005.
- LAFFORT (E.), *Appropriation croisée : vers une diminution du risque de fraude ? Application au contrôle des opérateurs en finance de marché*, thèse de doctorat sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Pau, 2013.
<http://www.theses.fr/2013PAUU2009/document>
- LAFFORT (E.) & CARGNELLO-CHARLES (E.), « La Balance appropriative comme outil de réduction du risque de fraude en finance de marché », *Business Management Review*, vol. 4, n°3, 2014, pp. 78-88.
- LAMARQUE (E.), « La Banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n°198-199, 2009, pp. 193-207.
- LAPLANCHE (J.) & PONTALIS (J.-B.), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Dir. Daniel Lagache, 5^{ème} édition, Paris, Presses universitaires de France, 2007.
- LE MAUX (J.), SMAÏLI (N.) & BEN AMAR (W.), « De la fraude en gestion à la gestion de la fraude. Une revue de littérature », *Revue française de gestion*, vol. 39, n°231, 2013, pp. 73-85.
- MIKES (A.), "From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n°4-5, 2011, pp. 226-245.
- PERSEIL (S.), PESQUEUX (Y.) & MÉTIERS (C.), « L'organisation de la transgression - Formaliser l'informel ? », Actes de la journée d'études du 29 mars 2013 sous la direction de Sonny Perseil et d'Yvon Pesqueux, Paris, L'Harmattan, 2014.
- PESQUEUX (Y.), « Essai sur la triche », *Management & Avenir*, vol. 22, n°2, 2009, pp. 226-244.
- POWER (M. K.), *The invention of Operational Risk* (Vol. Discussion, Paper n° 16, pp. i-iii; 1-21), ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, 2003.
- POWER (M. K.), "The risk management of nothing", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n°6-7, 2009, pp. 849-855.
- RAWLS (J.), *La Justice comme équité, une reformulation de « Théorie de la justice »*, Paris, La Découverte-poche, 2008.
- REIX (R.), *Systèmes d'information et management des organisations*, 5^{ème} édition, Paris, Vuibert, 2004.
- ROUSSILLON (R.), CHABERT (C.), CICCONE (A.), FERRANT (A.), GEORGIEFF (N.) & ROMAN (P.), *Manuel de psychologie et de psychopathologie clinique générale*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier-Masson, 2007.
- SCHWAGER (J. D.), *Market Wizards, Interviews with top traders*, 20th anniversary édition, Marketplace Books, 2006.
- SEN (A.), *L'idée de justice*, Paris, Flammarion, 2009.
- SITKIN (S. B.) & BIES (R. J.), "The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions, and Dilemmas", *Organization Science*, vol. 4, n°3, 1993, pp. 345-351.
- THIÉTART (R.-A.), *Méthodes de recherche en management*, avec la collaboration de Florence Allard-Poesi, Jacques Angot, Philippe Baumard et al., 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2003.

TUCKETT (D.), *Minding the markets: An Emotional Finance View of Financial Instability*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2011.

VAN DE VEN (A. H.) & JOHNSON (P. E.), "Knowledge for theory and practice", *Academy of Management Review*, vol. 31, n°4, 2006, pp. 802-821.

VENTER (A. C.), "A procurement fraud risk management model", *Meditari Accountancy Research*, vol. 15, n°2, 2007, pp. 77-93.

WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica, 1996.

WAHLSTRÖM (G.), "Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context", *Management Accounting Research*, vol. 20, n°1, 2009, pp. 53-68.

WEICK (K. E.), *Making sense of the Organization*, Oxford (UK), Malden, MA, Blackwell Publishing, 2001.

WEICK (K. E.), "Impermanent Systems and Medical Errors: Variety Mitigates Adversity", in Weick (K. E.) (éd.), *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, 2009a, pp. 157-172.

WEICK (K. E.), *Making sense of the Organization. Vol. 2: The Impermanent Organization*, Chichester (U.K.), John Wiley and Sons Ltd, 2009b.

WRIGHT (R.), "Developing effective tools to manage the risk of damage caused by economically motivated crime fraud", *Journal of Financial Crime*, vol. 14, n°1, 2007, pp. 17-27.

ZAVALLONI (M.), *Ego-écologie et identité : une approche naturaliste*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

ZAWADZKI (C.), « La Maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels. Le cas d'une PME familiale », *Revue française de gestion*, vol. 39, n°231, 2013, pp. 117-131.