

QU'EST-CE QU'UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DÉFAILLANT ? UNE LECTURE VIA LA THÉORIE DE LA STRUCTURATION

Nicolas DUFOUR
Paris School of Business
(France)

Hinda LAZRAG
CNAM
(France)

RÉSUMÉ:

L'objet de cet article est de fournir une explication sur la notion de défaillance de dispositif de contrôle interne. Les décisions récentes d'autorités de contrôle du secteur financier français (ACPR, AMF) ont consacré ce motif de sanction des établissements financiers (banquiers, assureurs, courtiers) : aussi fournir une réelle compréhension de ce que constitue un dispositif de contrôle interne défaillant constitue en soi un véritable enjeu de gestion du risque de non-conformité. Après une étude de la littérature émergente sur ce sujet depuis le milieu des années 2000 ainsi que des principales sanctions récentes dans le secteur financier français, nous nous livrons à une analyse explicative de cette notion, analyse réalisée sur la base de différentes études de cas menées en recherche-action. Des préconisations sont faites sur la base de ces différents éléments.

Mots clés : Contrôle interne, structuration, audit externe, défaillance, risk Management

INTRODUCTION

De nombreux cas médiatiques d'entreprises ayant eu à faire face à des événements de risques majeurs alertent sur des dispositifs de contrôle interne défaillant (British Petroleum, BNPP, SNCF, TEPCO, Volkswagen). Plus particulièrement dans le secteur financier, certaines décisions récentes de commissions de sanctions d'autorité de contrôle (ACPR, AMF¹) ont même consacré dans leur jurisprudence ce motif de sanction (la défaillance du dispositif de contrôle interne en tant qu'organisation structurée du contrôle des risques opérationnels). L'objet de cet article est donc d'explicitier ce que constitue un dispositif de contrôle interne défaillant.

Notre étude se concentre sur le secteur financier français et a pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : *comment décrire et*

¹ Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, Autorité des Marchés Financiers. Les sites de ces autorités de contrôle du secteur financier français disposent de recueil de jurisprudences détaillant les motifs des sanctions impactant les établissements financiers.

qualifier un dispositif de contrôle interne défaillant ?

Si une telle problématique n'est en soi pas nouvelle, elle reste plus que jamais d'actualité comme le démontrent un ensemble de cas médiatiques d'établissement français et étrangers (Dexia, Société Générale, Crédit Suisse, UBS, JP Morgan, Goldman Sachs pour ne citer que ces cas). Ces cas médiatiques sont relayés dans la presse généraliste et professionnelle, mettant en avant le rôle de dirigeants ou de traders mis en cause. On note toutefois un fait nouveau depuis le début de la décennie : la mise en avant du rôle des contrôleurs des risques (risk manager, auditeurs, analyste risque etc.), qu'ils soient lanceurs d'alerte ou non, le rôle de ces acteurs agissant en tant que garde-fous est mis en avant, soit lorsque ces derniers s'illustrent par leur capacité d'alerte souvent sous-estimée par leurs interlocuteurs (Cherré, Dufour, 2015) soit lorsqu'ils n'ont pas été aptes à saisir l'ampleur d'un cas de risque majeur avéré².

Le référentiel COSO³ 2013 définit le contrôle interne comme « *un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.* » Plus globalement, un dispositif de contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des mesures (politique, organisation, outils, moyens humains, actions opérationnelles) chargées d'assurer un niveau de contrôle adéquat et en lien avec les objectifs de l'organisation (Cappelletti, 2006 ; 2009).

Dans le langage commun, la défaillance est envisagée comme le fait pour un acteur ou un groupe d'acteur de ne pas appliquer pleinement leur rôle, se traduisant par une absence, une faiblesse ou une incapacité dans l'accomplissement de ce rôle. Appliqué au contrôle interne, la défaillance du dispositif de contrôle interne peut être traduite par une insuffisance ou une inadaptation du dispositif de contrôle interne des risques (Power, 1999). Cette définition succincte constitue toutefois une hypothèse de travail en réponse à la présente problématique : **la défaillance d'un dispositif de contrôle interne réside-t-elle dans une insuffisance ou une inadaptation des éléments mis en œuvre par l'organisation, au regard de ses risques opérationnels notamment ?**

Pour traiter la problématique précitée, nous détaillerons les apports de la littérature académiques relatifs à la critique post-moderne du contrôle des risques. Une synthèse des principales jurisprudences sur ce motif de sanction des établissements financiers viendra étayer la revue de littérature établie. Enfin, après avoir proposé une grille de lecture théorique permettant d'explicitier cette notion, nous envisagerons le traitement de cette

²Certains documentaires ou thriller financier ont même consacré le rôle des contrôleurs des risques et leurs limites face aux cas de risques majeurs d'établissement financiers (*Margin Call, the Big Short, L'outsider* pour ne citer que ces exemples).

³ Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission est une organisation regroupant différentes institutions privées chargé d'édicter des bonnes pratiques relatives au contrôle interne, à la gestion globale des risques ou encore à la gestion de la fraude.

problématique via une étude de cas réalisée en recherche-action, donnant lieu à une discussion des principaux résultats.

1. PARTIE THÉORIQUE – EMERGENCE DE LA THÉORIE DU CONTRÔLE INTERNE, UNE CRITIQUE POST-MODERNE DU RISK MANAGEMENT

L'objet de la présente partie théorique est de détailler successivement les travaux relatifs à la critique du contrôle interne avant d'envisager via la théorie de la structuration une grille de lecture théorique adaptée à la compréhension d'un tel phénomène : l'émergence de la notion de contrôle interne défaillant comme risque à part entière.

1.1. Un corpus de recherches sur la critique des dispositifs de contrôle interne

Plusieurs travaux relatifs au contrôle organisationnel de la firme s'attachent à démontrer que l'enjeu initial du contrôle interne n'est pas toujours possible ou réalisable selon des contextes organisationnels, politiques dans une entreprise. Pour des raisons de manque de moyens, d'expertise, d'indépendance, de rapports de force entre groupes dans une organisation, le contrôle interne ne remplirait pas nécessairement ses objectifs : fournir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques de l'entreprise (Mikes, 2011). Ce contrôle interne serait ainsi défaillant.

Les travaux sur les dispositifs de contrôle interne défaillants ont été mis en exergue depuis plusieurs décennies (Maijoor, 2000). Cependant, la crise financière de 2007-2008 et la remise en cause d'une capacité à détecter le risque, identifier ses causes et son ampleur (impacts financiers, de réputation, humain, réglementaire) a fait défaut pour plusieurs organisations, ouvrant ainsi la voie à la prise en compte que le contrôle interne, s'il ne remplit pas ses fonctions peut mettre en risque une organisation (McGrew, Bilotta, 2000 ; Hanssen, 2005 ; Pathak, 2005 ; Cappelletti, 2006, 2009).

Dans cette tendance, plusieurs travaux peuvent être mentionnés afin de dessiner les contours d'un corpus théorique fondé sur l'analyse critique du contrôle des risques :

Un premier pan de travaux académiques et professionnels s'attachent à démontrer que les dispositifs de contrôle interne peuvent être défaillants si les acteurs en charge des fonctions de gestion des risques et de contrôle interne ainsi que la gouvernance d'entreprise n'est pas suffisamment lucide pour considérer son exposition au risque, compte tenu de son modèle d'affaires (Darsa, 2011 ; Mitra, 2009, Mitra, Hossain, 2011) ou en vertu d'une réglementation contraignant le modèle d'affaires (Pigé, 2015 ; Dufour, 2015 ; Cherré, Dufour, 2015).

D'autres recherches s'attachent quant-à-elles à envisager la défaillance du contrôle interne avant tout comme un phénomène socio-organisationnel, identifiant ainsi différentes causes : l'organisation n'est pas préparée, elle se fonde trop sur une connaissance calculatoire du risque, ou sur une capacité à « industrialiser » la réponse au risque en termes de moyens de maîtrise et de

traitement (Lamarque, 2009 ; Mikes, 2009, 2011 ; Power, 2005, 2007, 2009 ; Stulz, 2009).

D'autres travaux insistent davantage sur les impacts en réputation de ce que serait un contrôle interne défaillant : l'organisation « aurait du voir » tel phénomène, l'identifier et le traiter suffisamment rapidement (Eccles, 2007). Ce pan s'attache également à envisager la capacité de résilience de l'organisation au regard d'évènements de non-conformité majeure. Cette dimension prend tout son sens lorsqu'il est aussi question de gérer une crise avec suffisamment de rapidité et d'efficacité. Ce cas de figure concerne par exemple les évènements de crise ayant affecté Toyota en 2009, British Petroleum en 2010, Samsung en 2016 : dans différentes affaires, le contrôle interne n'a soit pas remonté suffisamment rapidement des dysfonctionnements, soit ne les a pas détectés dans ses causes (défaut de conception, carence d'audits, sous-estimation des risques / surestimation des moyens de maîtrise). Ces phénomènes ouvrent ainsi la voie à une critique de l'expertise face au risque (Lebraty, 2008 ; Méric et al., 2009, Pesqueux, 2011), fondée sur une critique des phénomènes de rationalisation mais aussi du fait d'une propension à la surconfiance dans des dispositifs organisationnels (Aguilhon et al., 2016).

1.2. La théorie de la structuration comme grille de lecture théorique : la confiance dans les dispositifs de contrôle

Plusieurs études académiques démontrent que la théorie de la structuration constitue une grille de lecture théorique intéressante pour envisager les phénomènes de contrôle des organisations.

L'un des réels apports de la théorie de la structuration se retrouve au niveau de l'explication du phénomène de confiance et de son pendant : la défiance dans une organisation ou dans un dispositif de contrôle de cette même organisation. Cette grille de lecture permet de comprendre comment l'on passe du sentiment de confiance à celui de défiance par la suppression progressive des garde-fous de la confiance moderne (Dufour, 2011). Aussi, le recours à la théorie de la structuration semble adapté pour l'étude d'un tel objet de recherche (les défaillances de contrôle interne) au regard de la décomposition que fournit cette grille de lecture théorique des différents garde-fous de la confiance moderne (confiance dans la technè ainsi que dans les différents dispositifs garantissant cette confiance au sens de Giddens, 1994).

En matière de contrôle des organisations, plusieurs recherches ont montré la pertinence des grilles de lecture issues de la théorie de la structuration, ces dernières explicitant l'apparition et la compréhension de phénomènes sociaux dépassant le simple cadre de l'économique et du financier (Coad, Herbert, 2009). La théorie structurationniste fournit des grilles d'analyse pour diagnostiquer les dysfonctionnements des organisations (Husser, 2010). Depuis presque trente ans, les travaux menés en comptabilité-contrôle-audit traitant des apports de Giddens (Busco, 2009) permettent peu à peu d'éclairer les sciences de gestion quant aux phénomènes de contrôle des organisations (Englund, Gerdin, 2008 ; Englund et al., 2011).

En substance, la mobilisation de cette théorie, fondée sur les travaux d'Anthony Giddens, (1979, 1984, 1994) dans notre étude reprend les éléments suivants :

Pour A. Giddens (1994), le nécessaire développement est permis par la confiance ou dissuadé par la défiance, point de divergence entre une société frileuse regardant dans le passé et une société de projet tournée vers l'avenir. Dans les dix points qu'il aborde pour décrire la notion de confiance, A. Giddens précise que la confiance est un « *outil permettant d'affronter la liberté des autres* », elle pallie l'insuffisance d'informations. La confiance vise à s'en remettre au hasard, à prendre des risques, car elle implique le lien avec autrui. La modernité de nos sociétés rend la confiance et le risque indissociables en instaurant des garde-fous de sécurité pour permettre d'aborder ledit risque en confiance (Giddens, 1994, p.42). Le passage de la confiance à la méfiance a lieu dès lors que les garde-fous de ladite confiance sont levés peu à peu : remises en cause des systèmes abstraits et de l'expertise, recul du sentiment de sécurité, perte de sens dans les mécanismes traditionnels en place.

-Confiance et systèmes abstraits : Les institutions modernes sont de nature telle qu'elles reposent sur des mécanismes de confiance dans des « *systèmes abstraits* », soit des systèmes délocalisés réorganisant les activités sociales et impliquant des « *garanties de fiabilité* » pour permettre la confiance. Ces systèmes abstraits sont dans la « *géographie de l'espace-temps* » d'A. Giddens (1984) à rattacher aux mécanismes de délocalisation et de dématérialisation croissante des activités.

-Confiance et spécialités : Les experts ont un rôle important dans le maintien de la confiance car ils sont supposés avoir une connaissance aboutie d'un domaine. « *La confiance n'est en effet réclamée que lorsqu'il y a ignorance* » des spécialités techniques ou des intentions des individus (Giddens, 1994, p.94). Il s'agit de faire un « *pacte* » avec la modernité en accordant sa confiance aux gages symboliques et aux systèmes experts. Ce pacte est envisagé sous le signe d'un mélange de déférence et de scepticisme, de confort et de crainte. La confiance selon A. Giddens consiste davantage à accepter les circonstances dans lesquelles un acteur donné dans un contexte organisationnel n'a pas le choix. La confiance entre acteurs est maintenue dans la mesure où le système génère des externalités positives et laisse place à la défiance en cas d'effets négatifs non escomptés. Les experts ont ainsi un rôle dans la clarification des systèmes abstraits et de leurs enjeux (clarifier un dispositif de gestion des risques, son rôle et ses modes d'effectivité). Cette clarification est permise par l'expertise, au sens de la faculté des acteurs à mobiliser les expériences vécues et le savoir accumulé pour comprendre et définir un problème en vue d'y apporter une réponse adéquate (Lebraty, 2008).

-Confiance et sécurité ontologique : Phénomène plus émotionnel que cognitif, nombre de nos actes sont issus de notre capacité à la certitude, et a contrario, à l'incertitude. De la confiance de base propre à chaque individu ou de son opposé la méfiance (« *inquiétude prémonitoire* ») découle une certaine anxiété, contingente au sentiment de sécurité (Giddens, 1994, p.100, 138).

-La tradition : Ensemble organisé et structuré de croyances et de pratiques, la tradition est un élément déterminant de la confiance. Elle s'inscrit dans un horizon temporel au sens du « *temps réversible* » selon l'expression de Claude Lévi-Strauss. Cet environnement traditionnel du risque est dominé par les dangers du monde touchant à l'intégrité physique des individus. Pour Giddens, ces différents éléments de la relation de confiance sont structurants dans notre monde par le jeu des institutions sociales modernes visant à apporter les réponses face au « *nouveau profil du risque* »⁴, conséquence d'un « *savoir socialement organisé* » (Giddens, 1994, p.116). Le lien entre risque et confiance, contingent d'une approche sociale et organisationnelle, suppose l'appartenance de l'individu à un groupe social donné et se comprend à la lumière de l'approche culturelle (Beck et al., 1994 ; Larkèche, 2011).

Tableau 1. Environnements de confiance et de risque dans la modernité (Giddens, 1994, p.108).

Environnement de risque	Environnement de confiance
Menaces et dangers issus de la réflexivité de la modernité	Relations personnelles, stabilisation des liens sociaux
Menaces liées à l'industrialisation	Systèmes abstraits : stabilisation des relations à travers des champs spatio-temporels définis
Menace de perte de sens au niveau de l'individu (réflexivité de la modernité appliquée au moi)	Connexion du présent au passé à travers une pensée futuriste, projective

Cette grille de lecture nous permet d'analyser le phénomène de défaillance de contrôle interne au regard des éléments de l'analyse critique de la confiance moderne.

2. PARTIE EMPIRIQUE – ÉTUDE DE CAS AUTOUR DE LA NOTION DE DÉFAILLANCE DE CONTRÔLE INTERNE

Après avoir présenté notre méthodologie, fondée sur des cas menés en recherche-action, nous présentons une analyse d'un ensemble de société autour de la notion de défaillance de contrôle interne.

2.1. Approche méthodologique, mobilisation de la recherche-action

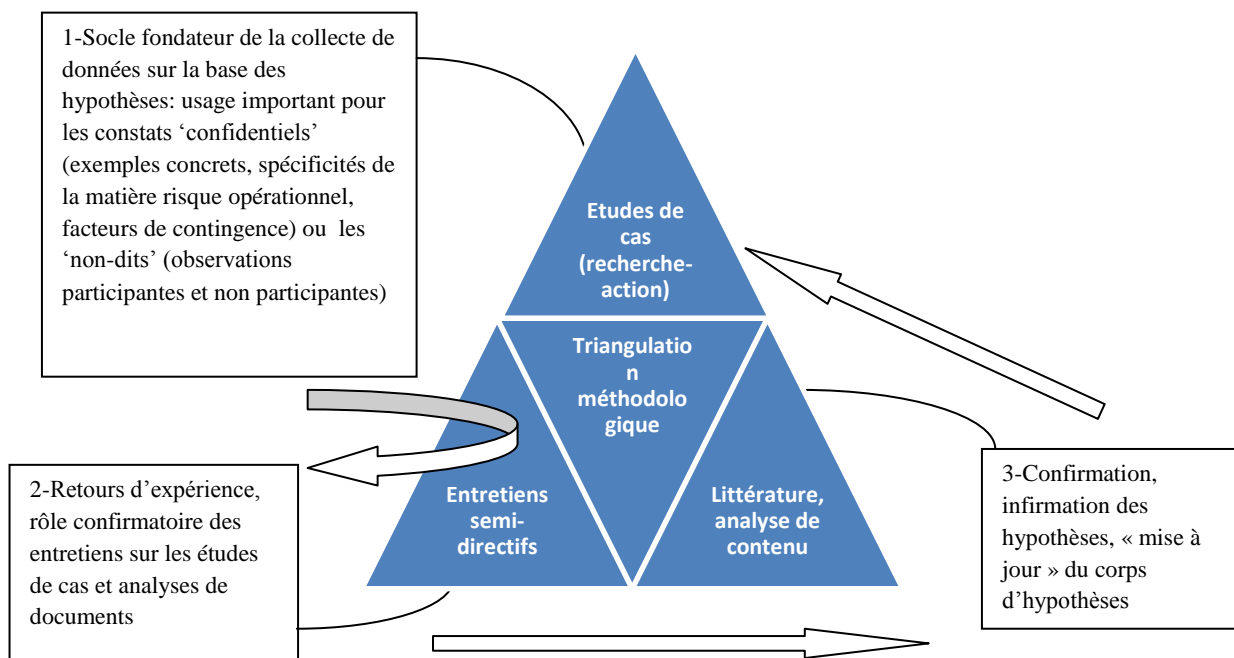
Notre méthodologie de recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de l'école dite « française » de contrôle (David, 1999 ; David, 2000 ; Savall, Zardet, 2004 ; Cappelletti, 2006, 2009) développant des méthodologies qualitatives afin d'étudier les thématiques de contrôle de gestion ou encore de contrôle interne. Ces recherches sont transformatives et collaboratives, elles ont recours à des méthodologies de type recherche-action. Notre positionnement au cœur des organisations étudiées était celui d'acteur à part entière du processus de co-

⁴ Le risque influe sur l'environnement matériel par le biais de l'industrialisation selon Giddens (les exemples des risques écologiques ou technologiques sont évocateurs). Il s'inscrit dans une rupture causale par rapport aux risques naturels ayant affectant l'Homme.

construction de connaissance et de transformation sociale de l'organisation. Ce dernier supposait cependant de respecter des conditions de rigueur dans la collecte et l'analyse-traitement des données recueillies (Cappelletti, 2010) afin de garantir la validité des observations. « *La recherche qualitative de terrain, en particulier, comporte de nombreuses inconnues, car ses opérations ne sont pas aussi prévisibles, que disons, une recherche expérimentale* ». Elle se définit comme « *la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs* » (Paillé, Mucchielli, 2012, p.13).

Elle peut être définie par ses outils et méthodes de collecte de données (notes, témoignages, images...) et d'analyse (codage, matrices de corrélations) visant à en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentage ou en statistiques. Cela signifie également que la recherche est menée de manière « *naturelle* », sans appareils sophistiqués ou mises en situations artificielles. La logique suivie est proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages (dans une visée de proximité). La méthodologie de recherche retenue dans nos différents cas d'étude, la recherche-action, s'inscrit dans une triangulation méthodologique (Jick, 1979) comprenant le recours à des études de cas menées en recherche-action (Barbier, 1996 ; Liu, 1997) et à une analyse de contenu sur la base de documents internes aux études de cas réalisées ainsi qu'à la littérature sur la gestion et le contrôle des risques. Enfin, des entretiens semi-directifs sont conduits en vue de compléter les études de cas réalisées. L'objectif de cette triangulation méthodologique est de cerner par différents moyens les enjeux exprès et tacites liés à la gestion du risque opérationnel (notamment les freins et leviers que présentent une telle approche du contrôle issue à la base de la réglementation prudentielle). Le schéma ci-après (figure 1) précise les différents modes de collecte de données et leurs rôles respectifs et spécifiques dans la recherche de confirmation de nos hypothèses. Comme l'explique Lindsay (2012), la tendance actuelle en gestion est désormais d'envisager davantage l'usage de méthodologies tournées avant tout vers l'action pour rendre la recherche en comptabilité-contrôle-audit plus utile, tout en gardant les critères de rigueur nécessaires à la production de connaissances et à la validation des questions et hypothèses de recherche. Le recours à la triangulation méthodologique dans notre recherche se caractérise de la manière suivante : Plusieurs types de données ont été collectés entre 2010 et 2013. Des données primaires (entretiens semi-directifs et observations participantes et non participantes lors de deux études de cas en recherche-action) et des données secondaires (recueil de documents internes : compte-rendu de réunion, rapports internes et externes aux entreprises, études sectorielles, réglementation prudentielle et rapports sur ladite réglementation etc.).

Figure 1. Triangulation méthodologique



Panel de la recherche

Sur la base de cette approche méthodologique, nous nous sommes fondés sur deux séries d'étude :

-une première série d'étude fondée sur une recherche-action de long terme, en tant que Risk Manager en charge du pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein d'une mutuelle française (PME). Cette étude menée en recherche-action sur 24 mois a conduit à réaliser une série d'observation sur un ensemble de cas de défaillance de contrôle interne.

-une seconde série d'étude menée également en recherche-action sur plus de 24 mois a conduit à réaliser un ensemble observation en tant qu'auditeur financier et comptable sur différentes entreprises analysées, et ce dans différents secteurs d'activité.

Ces études ont ainsi permis de réaliser une collecte variées et significatives d'observations participantes et non participantes dans différents secteurs d'activité.

2.2. Principaux résultats

Les principaux résultats issus de notre étude se structurent de la façon suivante et s'appuient sur les constats issus du tableau ci-après.

-Confiance et systèmes abstraits : Les organisations étudiées et décrites dans le tableau numéro 2 ont comme trait commun de reposer sur des mécanismes de contrôle qualifiés d'abstrait au sens de Giddens : la technicité des contrôles et les procédures mises en œuvre impliquent un niveau de connaissance et d'acculturation aux méthodologies et à l'expertise concernant le contrôle interne et la notion de risque. En l'absence d'une vision partagée de ces notions, l'entité est alors soumise à de possibles défaillances de son dispositif de contrôle. Les moyens de maîtrise concernés par les défaillances de contrôle interne sont notamment : les processus et procédures des entreprises non maintenus/mis à jour, ne décrivant pas suffisamment l'organisation mise en œuvre ainsi que les contrôles sur lesquels elle se fonde.

-Confiance et spécialités : Les dispositifs de contrôle des organisations étudiés reposent avant tout sur l'expertise et la spécialisation des acteurs du dispositif. En l'absence d'un nombre suffisant d'experts, l'organisation est soumise à un phénomène de surconfiance dans la capacité des experts ayant la charge du dispositif à maintenir ce dernier au regard des différents risques pouvant l'affecter. Les moyens de maîtrise concernés par les défaillances de contrôle interne sont notamment : la suffisance des experts (Risk Managers, auditeurs, contrôleurs) et contributeurs opérationnels (experts métiers) chargés de garantir la maîtrise des risques dans l'organisation.

-Confiance et sécurité ontologique : Dans les organisations étudiées, l'un des traits communs observés consiste en le phénomène de croyance dans la capacité de l'organisation à s'auto-contrôler face à tout type de risque, y compris en l'absence de réels dispositifs de maîtrise de risque formalisés et testés. La perception de la sécurité prend alors le pas sur une réelle capacité de contrôle. Les moyens de maîtrise concernés par les défaillances de contrôle interne sont notamment : la suffisance de dispositifs de contrôle (plan de contrôle, procédures de contrôles, logiciels embarquant des contrôles automatisés).

-La tradition : Dans les différentes organisations étudiées, le poids de la culture organisationnel est identifié comme l'un des facteurs ayant engendré une surexposition aux risques opérationnels notamment, ainsi qu'un défaut de vigilance ayant permis la survenance d'incidents opérationnels significatifs. Les moyens de maîtrise concernés par les défaillances de contrôle interne sont notamment : la présence de communications régulières sur l'importance des enjeux de contrôle interne et de maîtrise des risques dans l'organisation, relayée notamment par les objectifs de la direction des entreprises étudiées dans ce domaine.

Tableau 2. Principaux constats issus des études de cas, défaillance de contrôle interne

Sociétés	Forme société	Objet social de la société	Particularité de la société	Description
Société 1	SARL	Transport public	Entreprise Familiale	On constate que la facturation des lignes de bus et du ramassage scolaire se fait sans qu'on retrouve de commande au niveau du logiciel de gestion des ventes. Ces factures sont principalement établies par la gérante sur la base d'informations contractuelles, d'informations communiquées par les clients et des prestations réellement réalisées.
				Nos discussions avec le personnel comptable de la fiduciaire externe mettent en évidence que presque qu'aucune note de crédit n'est établie sur les ventes. En cas d'erreur, on réédite une facture corrigée avec un numéro de facture identique à la facture erronée.
				Un prix de revient par type de prestations n'est pas calculé par le management sur la base de données financière issues de la comptabilité.
				En fin d'année un inventaire pièces est établi par le chef d'atelier, nos contrôles sur cet inventaire pièces mettent en évidence de nombreuses erreurs sur les prix et sur les quantités.
				L'analyse du système de comptabilisation des différents tickets fait apparaître que le système ne permet pas un réel contrôle car il n'y a, à aucun moment, de réconciliation entre les montants d'inventaires des créances tickets chauffeurs, la caisse tickets et la comptabilité.
				Le schéma de comptabilisation des tickets bus de la société Y, qui consiste à acter en stock les tickets au moment où les prestations de voyage sont facturées à la société Y ne nous paraît pas correct. En effet, au moment où est établie cette facturation, les tickets de la société Y sont déjà vendus aux utilisateurs de ce service et ne constituent plus un stock pour la société.
				Le chef d'atelier est chargé à la fois de la commande et de la réception des pièces. Par la suite aucune autre personne de la société ne réconcilie le bon de livraison et la facture.
				Il n'y a pas de réconciliation régulière entre les mouvements et les soldes de caisse enregistrées en comptabilité et les montants réellement en caisse. Les avances de caisse pour les voyages de tourisme ne sont pas enregistrées en caisse. On enregistre uniquement les montants des dépenses de voyages en caisse une fois les voyages réalisés. On observe également que certaines dépenses payées par la caisse ne sont pas identifiées par la comptable externe.
Société 2	SA	Installation sanitaire	Entreprise familiale	Sous évaluation volontaire des travaux d'encours : Comme prévu par la loi, la méthode d'évaluation appliquée aux travaux en cours doit aboutir à une évaluation des travaux en cours au coût de revient. A cet égard la méthode appliquée à l'évaluation des en cours par la direction ne nous paraît pas correcte. La méthode appliquée par la direction repose sur l'hypothèse que l'ensemble de la marge brute sur la totalité d'un chantier (coûts indirects et bénéfice) doit être prise à la fin de ce chantier. Cette méthode d'évaluation aboutit selon nous au non-respect du principe comptable de rapprochement des charges et des produits. En effet, la prise en comptes de travaux en cours en comptabilité a pour objectif de neutraliser l'impact de charges qui n'ont pas encore été refacturées au client final.
				On observe également que le principe comptable de permanence des méthodes n'est pas respecté au niveau de la société.
				Sur évaluation des créances douteuses
Société 3	SA	Cabinet avocat	Profession libérale	Une déficience majeure au niveau du processus relatif à la rémunération des associés et des dettes qui y sont liées de nature à produire des erreurs. Le système ne garantit actuellement pas qu'une fraude soit détectée. Ceci est principalement dû au fait que le processus est trop complexe, établie par une seule personne sans aucune supervision et qu'aucune réconciliation n'est effectuée entre le département finance et la personne de confiance en charge des rémunérations des associés du cabinet.
Société 3	Société de personne	Mutuelle Santé et prévoyance	Secteur financier, société soumise à contrôles de différentes autorités de tutelle	L'entreprise a du faire face à des défaillances de contrôle concernant ses activités sous-traitées; des défauts de pilotage des prestataires ont conduit à des surfacturations ainsi qu'à des cas de fausses factures produites. Les impacts financiers ont été évalués comme significatifs. Cela vaut sur les activités d'intermédiation en assurance et de sous-traitance de la gestion de certains contrats.

Au-delà de ces éléments, nos études de cas et les entretiens confirmatoires mettent en avant l'effort nécessaire de structuration des contrôles en vue d'aller vers une gestion effective du risque opérationnel.

Tableau 3. « Fonctions de contrôle » : objectifs et rôles convergents 'risque opérationnel'

Fonctions	Objectifs de la fonction	Rôle risque opérationnel
Direction des risques opérationnels	Objectif global de maîtrise et de gouvernance du risque opérationnel.	Diffusion de la vision globale risque opérationnel, application et mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques opérationnels, conseils méthodologiques et outils, analyses macro et micro sur des enjeux prioritaires de risques opérationnels, animation des correspondants risques opérationnels (reportings et déploiement des plans d'actions de traitement et réduction du risque etc.).
Contrôle interne (périodique et permanent)	Maîtrise et bonne application des processus.	Contribution à l'analyse et à la maîtrise des risques opérationnels par ligne métier (dans les fonctions opérationnels et supports de la chaîne de valeur).
Contrôle de conformité	Conformité des pratiques commerciales aux lois et règlements (dont respect du devoir d'information et de conseil des clients).	Maîtrise du risque opérationnel sur les axes : juridique, respect de la réglementation sur les pratiques commerciales (devoir d'information et de conseil), veille juridique sur les enjeux de risques opérationnels
Contrôle de gestion	Analyse des données comptables et financières et maîtrise de la performance financière.	Intégration du facteur risque opérationnel dans les analyses de performance (<i>enjeu encore émergent</i>).
Contrôle qualité	Maîtrise et amélioration continue des procédures (interne) et de la qualité de service (externe) délivrée aux clients.	Maîtrise du risque d'image et de réputation, prise en compte de l'impact des non-qualités et dysfonctionnement dans les analyses de vulnérabilités, analyses de causalité risque opérationnel (<i>enjeu encore émergent</i>).
Audit interne / Inspection Générale	Pertinence et efficacité du système de contrôle interne, analyse (croissante) des enjeux de maîtrise des risques.	Rôle d'appui dans le pilotage stratégique des risques, relais des sujets d'attention risque opérationnel auprès de la gouvernance : organes exécutifs, délibérants, comité d'audit, comité risque (<i>enjeu encore émergent</i>).

3. DISCUSSIONS : LA STRUCTURATION DU CONTRÔLE, UNE RÉPONSE AUX DÉFAILLANCES DE CONTRÔLE INTERNE ?

Sur la base de ces études de cas, nous faisons ainsi émerger plusieurs types d'éléments de réflexion autour de la notion de défaillance de contrôle interne.

3.1. Perspectives théoriques

Pour Beck (1986, p.52) « lorsqu'il s'agit de définir des risques, la science perd le monopole de la rationalité ». Il s'agit d'un point crucial dans la pensée de l'auteur, la rationalité scientifique laisse place à la rationalité sociale en matière de risque. Pour l'auteur (p.52-53) : « les différents acteurs de la modernisation et les différents groupes exposés au risque ont toujours des objectifs, des intérêts et des points de vue concurrents et conflictuels », lesquels sont nécessairement pris en compte lors de la définition d'un risque. Ces différents éléments sont au fondement même de la perspective de gestion des risques : la science ne cesse d'être désavouée au profit d'une approche socio-organisationnelle dans la mesure où tout pronostic d'infaillibilité est critiquable, soit au profit d'une réalité déjà exprimée (la survenance d'un risque, d'une catastrophe, d'une crise qui s'en suit), soit du fait d'un état dans lequel différents acteurs souhaiteront éviter d'être exposés de manière durable à un risque donné.

Beck (1986, p.55) poursuit sur l'imbrication entre ces deux modes de rationalité (scientifique et sociale), ce qui a pour implication une multiplicité des définitions du risque et la conséquence pratique d'aboutir à une « surproduction » de risque : chaque groupe tente de créer ou de faire disparaître ses propres définitions ou catégories de risque dans la défense de ses intérêts, ce qui ouvre la voie à des interprétations potentiellement infinies.

Les constats de notre étude abondent dans ce sens : il est essentiel de revisiter les dispositifs de contrôle au regard d'une vision à la fois plus structurée des contrôles mais aussi en tenant compte de la capacité de l'organisation à produire une surcharge d'informations sur les risques qui ne tient pas compte de la réalité de son exposition ou encore de sa capacité de traitement de l'information sur le risque

3.2. Perspectives managériales : la structuration du contrôle, une dimension du tryptique d'effectivité des contrôles orientée « confiance »

Nos études de cas contribuent à conforter l'idée selon laquelle le contrôle et la gestion des risques contribuent à la notion de confiance dans l'organisation en structurant l'enjeu du risque opérationnel comme système abstrait. A contrario, un dispositif de contrôle interne défaillant ne serait donc celui qui ne répond pas à ces différents critères.

Toutefois, notre recherche met également en avant la nécessité d'un contrôle structuré dans l'organisation, écueil étudié lors de nos entretiens confirmatoires dans une dizaine de structure bancaires et une dizaine de sociétés d'assurance.

Nos études de cas viennent étayer ce constat : il est possible de dépasser « *l'illusion du contrôle* » par la recherche d'interaction entre les contrôles, chaque type de contrôle contribuant à sa manière à la recherche de maîtrise du risque.. Les entretiens réalisés auprès de responsables risques et contrôle confirment les finalités diverses de ces contrôles et la convergence d'objectifs sur l'enjeu risque opérationnel.

La diversité des acteurs concernés tant dans nos études de cas que dans nos entretiens tend à mettre en avant certains enjeux actuels (lien entre contrôle interne, conformité et risque opérationnel) mais aussi les enjeux émergents de structuration en matière de Risk Management Opérationnel : Ces objectifs vis-à-vis du risque opérationnel nous permettent de résumer une approche organisationnelle en cours de développement au sein des établissements du secteur financier mais pour laquelle les établissements manquent encore de visibilité en termes d'interaction et précisément sur cette convergence d'objectifs observée lors de notre étude. Cette approche organisationnelle est le fait des « *filères risque opérationnels* » exigées dans la réglementation prudentielle (notamment le règlement CRBF 97-02 mais aussi l'exigence de structuration du Risk Management dans le cadre du pilier II de la directive en cours d'élaboration Solvabilité II). En répondant à ces objectifs de filière risque opérationnel, le Risk Management contribue à la structuration des garde-fous de la confiance évoqué et par la-même à améliorer progressivement la maîtrise du risque opérationnel. L'effectivité du dispositif global de gestion des risques dépend de l'harmonisation de la vision et des pratiques orientées « risques » des différentes fonctions ainsi que de la compréhension de la gouvernance du rôle joué par le Risk Management comme un système interactif d'aide à la décision. L'effectivité de cette filière passe par la compréhension globale de ce besoin de structuration et son rôle de contribution à la confiance dans l'organisation, rôle assumé par la direction des risques opérationnels dans son travail d'animation.

Notre recherche se situe dans le prolongement des travaux sur le contrôle interne et le Risk Management (Mikes, 2011). Ainsi, certaines recherches démontrent que les conditions d'effectivité du contrôle des risques sont notamment l'institutionnalisation du contrôle mais aussi le fait de mettre en œuvre un management actif (Cappelletti, 2006 ; 2009). Nous nous inscrivons dans cette perspective en précisant une composante essentielle qui est la recherche de structuration par la réponse aux défaillances de contrôle interne.

C'est alors dans cette optique associant institutionnalisation, structuration et management actif que l'organisation du contrôle des risques⁵ peut s'inscrire dans la recherche de compréhension de l'organisation (une structuration du contrôle face aux zones de risque de l'organisation) et de développement interne de celle-ci dans une logique de performance durable (maîtrise du risque lié à l'activité et pérennisation des différentes lignes de business).

-L'institutionnalisation permet alors la légitimité du positionnement et une facilité de déploiement dans l'organisation.

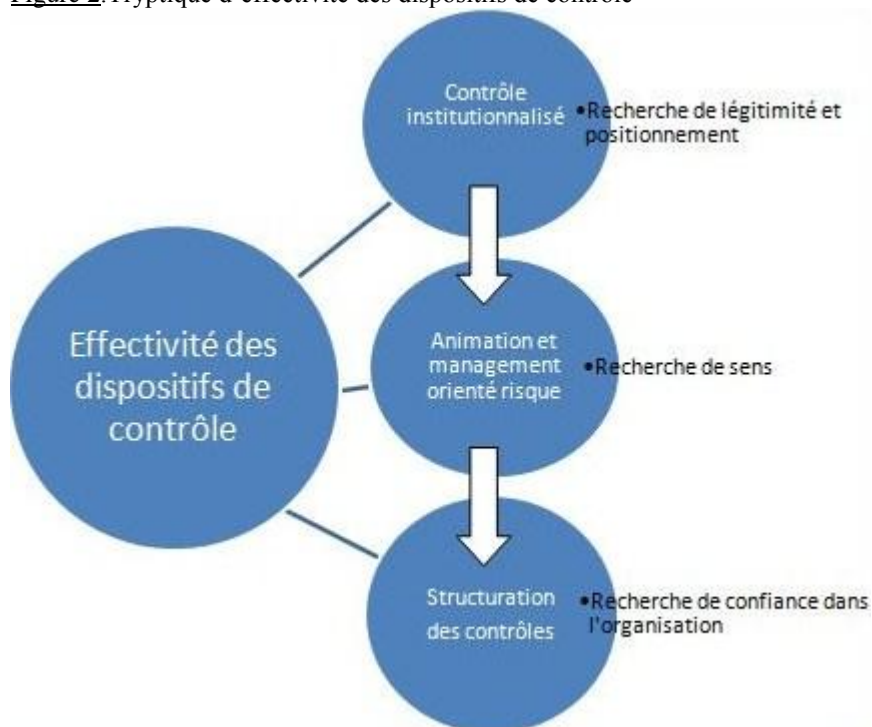
-La structuration du contrôle permet de cerner l'objet complexe et abstrait risque opérationnel.

⁵Nous envisageons cette organisation en tant que filière risque opérationnel, soit la filière intégrée comprenant le Risk Management Opérationnel mais aussi l'ensemble des contrôles dédiés ou associés à l'enjeu risque opérationnel.

-Le management actif permet d'orienter le contrôle ainsi structuré pour que ce dernier soit parlant, porteur de sens et intégrant la vision risque pour les opérationnels et les managers.

Ces trois composantes tendent à expliciter l'objectif d'effectivité visant à transcender l'illusion du contrôle évoquée précédemment.

Figure 2. Tryptique d'effectivité des dispositifs de contrôle



CONCLUSION

Cette communication, pour exploratoire qu'elle soit, a comme apport de fournir des premiers éléments de réponse à la vaste problématique consistant à définir les contours d'un dispositif de contrôle interne défaillant. Cette question n'est pas récente comme le démontre Morton (2005) ou encore les travaux sur le cadre théorique de la tétranormalisation, établissant un lien clair entre processus d'ingénierie normative et capacité de l'organisation à intégrer la norme (Savall, Zardet, 2005 ; Cappelletti et al., 2015 ; Boje, 2015). Cette problématique prend a fortiori toute sa dimension avec l'entrée en vigueur récente de la Loi dite Sapin II relative à la lutte contre la corruption et à la transparence dans la vie économique : l'un des enjeux de cette loi est notamment de consacrer le statut de lanceur d'alerte (sous réserve de garde-fous), particulièrement applicable aux fonctions de conformité et contrôle des risques devant par nature alerter sur les défaillances de dispositifs de contrôle interne (Dufour, Bencheikh, 2017). Ces éléments s'inscrivent dans la réponse à notre question de recherche et dans l'hypothèse que la défaillance de contrôle interne constitue désormais un axe de tension primordial dans la carence de réponse

de l'organisation à la norme. Une perspective de recherche complémentaire, associant les mécanismes de tétranormalisation, consisterait alors à identifier les causes normatives et les sanctions des autorités en charge du respect de ces normes, concernant le motif de sanctions précité au titre des défaillances de contrôle interne. Cette approche se situe dans l'analyse du risque de non-conformité et constitue une perspective d'approfondissement intéressante pour les secteurs dans lequel el contrôle interne est institutionnalisé.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agulhon S., Guarneiri F., Perseil S., Pesqueux Y., (2016), *La confiance en questions*, Coll. Perspectives organisationnelles, L'Harmattan.
- BARBIER R., *La Recherche-Action*, Ed.Anthropos, 1996.
- BECK U. (1986), *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, Paris.
- BECK U., GIDDENS A., LASH S., Living in the Post-Traditional Society. In *Reflexive Modernization*, Cambridge: Polity Press, 1994.
- BOJE D. (eds.) Organizational Change and Global Standardization: Solutions to the Standards and Norms Overwhelming Organizations, London/NY: Routledge, 2015.
- BUSCO C., Giddens' structuration theory and its implications for management accounting research, *Journal of Management and Governance*, 13 (3), 2009, pp.249-260.
- CAPPELLETTI L., *La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion ?* Communication pour le Congrès de l'AFC, Nice, 2010.
- CAPPELLETTI L., Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe, *Management Accounting Quarterly*, 10, 2009b, pp.17-27.
- CAPPELLETTI L., *Un contre effet de la crise : l'hypocrisie normative*, Cahier de recherche Tétranormalisation. Coordonné par D. Bessireet Y. Dupuy, 2009a, pp.12- 13.
- CAPPELLETTI L., PIGE B., ZARDET V., (dir.) *Dynamique normative. Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS, 2015.
- CHERRE B., DUFOUR N., Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°108, p.159-176, 2015.
- COAD F.A., HERBERT I.P. (2009), Back to the future: New potential for structuration theory in management accounting research?, *Management Accounting Research*, 20, pp.177-192.
- DARSA J-D., *La gestion des risques en entreprise : Identifier, comprendre, maîtriser*, Le Mans, Gereso, 2011
- DUFOUR N., La financiarisation est-elle un vecteur majeur d'avènement d'une « société du risque » ?, *Revue Management & Avenir*, 48 (8), 2011, pp.258-271.
- DUFOUR N., *Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle. Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à l'effectivité*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM , 2015.
- DUFOUR N., BENCHEIK, *Comprendre les risques Ressources Humaines*, Gereso Eds, 2017.

ECCLES R., Newquist S.C., Schatz R., Reputation and its Risks, *Harvard Business Review*, February 2007, pp.104-114.

ENGLUND H., GERDIN J., BURNS J., 25 Years of Giddens in accounting research: Achievements, limitations and the future, *Accounting, Organizations and Society*, 36, 2011, pp.494-513.

ENGLUND H., GERDIN J., Structuration theory and mediating concepts: Pitfalls and implications for management accounting research, *Critical Perspectives on Accounting*, 19, 2008, pp.1122-1134.

GIDDENS A., *Central Problem of Social Theory*, London, MacMillan, 1979.

GIDDENS A., *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1984.

GIDDENS A., *Les conséquences de la modernité*, Editions l'Harmattan, 1994.

HANSEN J., Corporate Culture and Operational Risk Management, *Bank Accounting & Finance*, 2005, pp.35-38.

HUSSER J., La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?, *Vie & sciences économiques*, 183-184 (1), 2010, pp.33-55.

JICK D.T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp.602-611.

LAMARQUE, E., La banque sait-elle encore gérer le risque ?, *Revue Française de Gestion*, 198-199, 2009, pp. 193-207.

LARKECHE S., (2011), Epistémologie du risque, l'Harmattan.

LEBRATY J-F., Améliorer la prise des décisions risquées : comment transformer une équipe d'experts en une équipe experte ?, in *Méthodes et thématiques pour la gestion des risques*, (dir. B.Guillon), colloque Oriane, l'Harmattan, 2008, pp.48-64.

LINDSAY R.M., We must overcome the controversial relationship between management accounting research and practice: A commentary on Ken Merchant's 'Making Management accounting research more useful', *Pacific Accounting Review*, 24 (3), 2012, pp. 357-375.

LIU M., *Fondements et pratiques de la recherche-action*, l'Harmattan, 1997.

MAIJOOR S., The Internal Control Explosion, *International Journal of Auditing*, 4, 2000, pp.101-109.

MCGREW J.F., BILOTTA J.G., The effectiveness of risk management: measuring what didn't happen, *Management Decision*, 38 (4), 2000, pp. 293-301.

MERIC J., PESQUEUX Y., SOLE A., *La société du risque, analyse et critique*, Economica, 2009.

MIKES A., From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 36, 2011, pp.226-245.

MIKES A., Risk management and Calculative Culture, *Management Accounting Research*, 20, 2009, pp.18-40.

MITRA S., HOSSAIN M., Corporate governance attributes and remediation of internal control material weaknesses reported under SOX Section 404, *Review of Accounting and Finance*, 10 (1), 2011, pp. 5-29.

MITRA S., Pervasiveness, severity, and remediation of internal control material weaknesses under SOX Section 404 and audit fees, *Review of Accounting and Finance*, 8 (4), 2009.

MORTON J.C., The development of a compliance culture, *Journal of Investment Compliance*, 6, 4, p. 59-66, 2005.

- PAILLE P., MUCCHIELLI A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 2012.
- PATHAK J., Risk management, internal controls and organizational vulnerabilities, *Managerial Auditing Journal*, 20 (6), 2005, pp.569-577.
- PIGE B., « De la norme à l'expert, la Tétranormalisation comme dynamique d'apprentissage », in Cretté O. et Marchais-Roubelat A. (dir.), *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*, L'Harmattan, p. 143-156, 2015.
- POWER M., The invention of operational risk, *Review of International Political Economy*, 12 (4), 2005, pp. 577-599.
- POWER M., The Risk Management of Nothing, *Accounting, Organizations and Society*, 34 2009, pp.849–855.
- POWER, M., *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- SAVALL H., ZARDET V. *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica, 2005.
- STULZ, R., Ways Companies Mismatch Risk. *Harvard Business Review*, March, 2009, pp. 86-94.