

Vendre le risque en entreprise : vers un « marketing du risque » adapté pour les établissements financiers.

NICOLAS DUFOUR, Professeur affilié ESG Management School

CLAIRE POUTEAUX, Diplômée de l'ESG Management School, Master Audit et Expertise Comptable

Résumé :

L'objet de cet article est de souligner l'importance des aspects qualitatifs en gestion des risques, plus particulièrement la manière dont les acteurs en charge de tels processus s'y prennent pour « vendre » cet enjeu de gestion. A l'appui d'études de cas et d'entretiens centrés sur le secteur des services financiers, nous démontrons que les enjeux de gestion des risques peuvent être mis en exergue à l'appui d'une communication suffisante et adaptée, écueil souvent rencontré dans la mise en place de tels dispositifs. L'article permet enfin de souligner l'intérêt d'une prise en compte accrue des aspects informels en gestion des risques.

Mots clés :

Marketing du risque, établissements financiers, management du risque, référentiels réglementaires, outils de gestion du risque.

Abstract:

The aim of this paper is to underline the specific stake of qualitative inquiry in Risk Management process. We spot the way Risk Manager behave to “sell” those approaches. By using several case studies and interviews with Risk Management Experts, our findings concern the communication deficiencies in Risk Management devices. The paper shows the managerial contribution of a greater consideration dealing with informal aspects regarding to Risk Management.

Key words:

Risk marketing, Financial institutions, Risk Management, Regulatory Frameworks, Risk Management Tools.

INTRODUCTION

La problématique du risque en entreprise est loin d'être récente. De nombreux ouvrages et articles académiques développent cette problématique. Un tel constat est d'autant plus vérifié pour les établissements financiers pour lesquels l'actualité met en exergue de nombreux cas médiatiques. Dans ces différents cas, on constate alors la fréquence des événements de risques financiers, de risque de crédit, voire de risques opérationnels majeurs (fraudes fiscales, fraudes de type rogue-trading, non-respect des réglementations etc.). De nombreux travaux post-crise de 2007-2008 en gestion des risques s'orientent vers la recherche d'une manière de créer, renforcer et diffuser cette « culture du risque » au sein des établissements financiers.

Face aux nombreux freins identifiés dans la littérature académique et professionnelle (Bugalla et al., 2012), ces constats nous amènent à formuler ainsi notre problématique de recherche : comment vendre le risque de manière adaptée auprès des parties prenantes des établissements financiers ?

Pour traiter cette problématique nous aborderons successivement les écueils rencontrés en gestion des risques, tels qu'identifiés dans la littérature, pour ensuite confronter ces constats à des études de terrains réalisées récemment. Ces éléments nous amèneront enfin, dans une logique exploratoire, à proposer des recommandations en vue de dessiner les contours d'un « marketing du risque » adapté au sein des établissements financiers.

1. LA GESTION DES RISQUES ET SES ECUEILS

1.1. Les démarches fréquemment utilisées pour « vendre le risque » et leurs limites

Les méthodes et outils mis à la disposition des opérationnels dans la gestion des risques sont aujourd'hui abondants et sont le résultat de nombreux travaux de recherches sur le sujet en sciences de l'ingénieur mais également dans le domaine du management. La roue du risque, approche des risques transposée de la méthode PDCA, est une méthode recouvrant des étapes itératives que sont : l'identification des risques à gérer, leur évaluation en vue de leur priorisation, la détermination des approches de traitement et leur mise en œuvre (contrôles des activités, contrôles automatisés, assurance, moyens de protection et de prévention etc.) et une phase de suivi des risques et de l'efficacité des moyens de traitement mis en œuvre (Vaughan, Vaughan, 1995). Autre illustration, la méthode DICP (Disponibilité, Intégrité, Confidentialité, Preuve) présentée notamment dès 1996 dans le livre blanc sur la sécurité dans les établissements de crédit. Cette approche intuitive permet de classer les risques en fonction de ces critères que l'on peut comparer à des facteurs de sécurité. On peut également citer la méthode Marion, dont l'objectif de mesurer le niveau de sécurité en différents niveaux et de mettre en lumière les faiblesses des établissements bancaires. La méthode AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) permet de calculer ce que l'on appelle la criticité. Si le niveau de criticité maximum est atteint, il faudra alors prendre des mesures pour rectifier le système incriminé.

1.2. Les limites : illustration au travers de quelques cas médiatiques

De nombreux établissements bancaires et d'assurance se sont ainsi dotés de tels outils (cartographie des risques, base incidents et de collecte des pertes, modèles de calculs des besoins en fonds propres face au coût du risque, méthode de modélisation prospective des risques ayant recours aux scénarios probabilistes, aux approches stochastiques etc.). À ces méthodes s'ajoute la mise en place de filières dédiées à la gestion des risques¹ : fonctions conformité, contrôle périodique et permanent, corps d'audit interne et d'inspection, direction des risques etc.

En dépit d'un tel arsenal, les cas médiatiques d'établissements financiers ayant mis en place les méthodes les plus poussées de gestion des risques sont pour autant nombreux, y compris dans un environnement post-crise de 2007-2008:

- ainsi en banque on pense notamment aux affaires médiatiques tels que les condamnations pour fraude (Goldman Sachs, Barclays, Crédit Suisse, UBS, Wegelin), les coûts associés à des pratiques de types Rogue trading (Société Générale, Caisse d'Épargne, JP Morgan), les cas de pertes financières majeures (Fortis, Dexia, Bankia, Banco Esperito Santo plus récemment), les cas de risques de non-conformités (BNP-Paribas, Crédit Agricole)

- les sociétés et mutuelles d'assurance sont également concernées : AIG via sa filiale AIG Financial Product en ce qui concerne les pertes liées aux subprimes, Groupama pour ce qui est d'une surexposition aux risques de défaut sur les dettes souveraines, Allianz et le risque de fraude, Reunica ayant versé une forte amende pour non-conformité au droit de la concurrence, LMDE mise sous tutelle pour sous-provisionnement de fonds etc.

La littérature récente en gestion des risques nous fournit cependant des pistes d'explications sur de telles limites et abonde dans le sens d'une nécessité de vendre en interne de véritables démarches de maîtrise des risques.

Pour Morton (2005), la gestion des risques, après les crises du début des années 2000, s'est orientée vers la mise en œuvre de démarches principalement axées sur la conformité réglementaire ou normative. Ces démarches ont permis progressivement de faire prendre conscience de la diversité des risques, notamment opérationnels ou juridiques, sans toutefois appréhender ces sujets sous l'angle d'un management actif (Hanson, 2005 ; Cappelletti, 2009). Certaines recherches soulignent à cet effet que ces démarches d'inspiration réglementaire n'ont pas permis d'initier de réelles cultures du risque. Elles étaient en effet trop orientées sur la résolution des conséquences (allouer des fonds en cas de pertes) et non sur le traitement des causes de risques (Ospital, 2006 ; Haouat Asli, 2011).

¹ Issue de la réglementation prudentielle bancaire notamment, la notion de filière risque, ou filière de gestion des risques, comprend les différents acteurs des directions des risques et contrôles (parfois distinctes, parfois regroupées selon les établissements) ainsi que les différents relais opérationnels au sein des directions de l'entreprise. Concernant ces relais, on parle également de référents risques, structurant le reporting sur les risques par directions, et de contributeurs risques (acteurs de l'organisation remontant des informations sur les incidents et les risques).

D'autres recherches insistent sur l'importance de ne pas limiter la gestion des risques aux outils et modèles trop axés sur le calcul du coût du risque sur la base d'évènements passés ; ce qui prend insuffisamment en compte l'environnement présent de l'entreprise et son exposition aux risques futurs (Pathak, 2005 ; Mikes, 2011). De telles politiques de risque trouvent leurs limites. Elles n'insistent pas assez, d'une part sur l'importance de revoir les contrôles et de les adapter, et d'autre part sur une communication fréquente sur le risque autre que dans les rapports de contrôles et documents institutionnels (Shapiro, Matson, 2008).

La gestion des risques, pour être effective, doit donc être repensée à la lumière de nouvelles approches n'appartenant pas qu'aux méthodologies de contrôle ou aux aspects réglementaires (Lamarque, 2009 ; Kaplan, Mikes, 2012). Il est notamment intéressant d'intégrer un volet communicationnel plus marqué et de prendre en compte les degrés d'intérêts divergents des parties prenantes des établissements, en vue d'adapter le discours sur les risques et la terminologie en découlant (Bon-Michel, Dufour, 2013).

2. METHODOLOGIE UTILISEE : CAS D'ENTREPRISES ET ENTRETIENS

Au-delà des aspects théoriques précités, et pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes appuyés sur des études de cas réalisées au sein d'établissements bancaires et d'assurance. Les entreprises concernées étaient notamment : une banque anglo-saxonne, au travers d'une étude de cas dans le contexte londonien ; une banque de détail française ; ainsi qu'une société d'assurance de dimension internationale. Dans ces différents cas, la durée d'étude était de six mois minimum. Notre positionnement, de type recherche-action, nous a permis de réaliser différentes actions visant à transformer la réalité socio-organisationnelle (Kaplan, 1998) et à formaliser des constats ultérieurs aux périodes de présence en entreprise (via une phase de « distanciation » par rapport au terrain étudié). L'intérêt de cette méthodologie, centrée sur l'action, est bien d'avoir accès à un terrain de recherche riche en informations et pour lequel nous pouvions être à la fois observateur et participant (Kemmis, McTaggart, 2005). Cette approche de chercheur réflexif nous permettait d'étudier les différents discours des acteurs rencontrés, dans un secteur empreint de confidentialité et de non-dit qu'est le secteur financier (Gustavsen, 2001).

Enfin, plusieurs entretiens confirmatoires ont été réalisés auprès de responsables risques et contrôles d'établissements financiers. Ces entretiens semi-directifs (plus d'une trentaine) nous permettaient de valider les constats réalisés sur la base de nos recherches-actions et des études documentaires ainsi faites, dans une logique de triangulation méthodologique : documentations, actions, échanges (Jick, 1979).

3. CONSTRUIRE DES METHODES ET REFERENTIELS DE RISQUES ADAPTES, QUELQUES EXEMPLES

Les constats et préconisations réalisés sur la base de nos études de terrain s'orientent sur la nécessité de « traduire » les différents référentiels existants pour mieux les « vendre » au sein des établissements. Nos études de terrain nous amènent également à insister sur les aspects informels du contrôle des risques ainsi que sur le pragmatisme à avoir dans l'exercice de maîtrise des risques.

3.1. Traduire les référentiels réglementaires de risques, dépasser l'approche normative

Les établissements bancaires sont confrontés à un certain nombre de référentiels réglementaires en ce qui concerne leur gestion des risques. On peut par exemple citer les accords de Bâle II et III en banque, Solvabilité II en assurance. Ces accords prévoient des exigences en matière de quantification du risque et d'évaluation des besoins en fonds propres associés, des exigences en matière de contrôle et politiques de risques à mettre en place ainsi que des reportings spécifiques sur leur maîtrise des risques. Les contrôles de l'ACPR² ou bien encore les obligations légales d'audit externe en sont d'autres illustrations. Mais les enjeux existants autour des risques dans ce secteur poussent aujourd'hui les banques à dépasser ce simple cadre réglementaire et à organiser une gestion des risques méticuleuse afin d'éviter des risques pouvant être lourds de conséquences, tant en terme financier qu'en terme d'image, d'où l'importance d'une communication efficace sur les risques en interne contribuant à la diffusion d'une véritable culture risque.

Les principaux enjeux constatés en matière de communication sur les risques au travers de nos études sont les suivants :

- **Définir clairement et expliciter les termes employés grâce à des exemples concrets** : l'exercice d'identification des risques (avant même d'évaluer et de mettre en place des contrôles adaptés) est en soi un exercice difficile, reposant sur une terminologie à la fois technique et réglementaire. Ainsi, les notions d'incidents significatifs, de risque opérationnel, de contrôles permanents et périodiques, de menaces externes, de vulnérabilités internes, de causes et de conséquences, sont parfois mal comprises et rendent difficile l'exercice d'identification du risque auprès de non spécialistes (managers, opérationnels hors fonction risques et contrôles). De tels termes appellent souvent des traductions en pratique en se fondant sur des exemples parlants pour chaque métier : qu'est-ce qu'un risque pour un responsable des opérations, pour un responsable projet, pour un directeur marketing, pour un commercial etc..
- **La communication au sein de la gouvernance des risques** : Enfin, nous constatons qu'une bonne communication ne concerne pas uniquement les métiers en charge d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques. Cet axe communicationnel concerne en premier lieu la gouvernance des risques : soit les cadres dirigeants en charge de piloter le processus de gestion globale des risques. Ainsi, avant de définir un plan de contrôle et pendant sa mise en œuvre, il est essentiel de pouvoir définir un « plan de communication » dédié, visant à sensibiliser les non initiés aux objectifs du contrôle : la maîtrise des risques et le respect des règles et des procédures internes.

² ACPR : Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution. Il s'agit, avec l'Autorité des Marchés Financiers, de l'une des principales autorités de tutelle du secteur financier. L'ACPR a pour rôle d'encadrer les pratiques des établissements financiers en France et de s'assurer de la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques et de conformité réglementaire et prudentielle.

De plus, la démarche de communication doit avoir comme sources la revue fréquente des risques, la formalisation de « lettres internes sur les risques », les relevés des décisions et constats faits en comités des risques. De telles démarches, si elles paraissent évidentes, sont loin d'être répandues au sein des établissements financiers. Il en résulte que la gestion des risques, pourtant initialement vendue comme une démarche globale et transverse, est souvent relativement « confidentielle » et limitée aux acteurs de la filière risque et contrôle. *« Ce qu'il nous faut en gestion des risques, ce sont des organisateurs, qui sortent des sentiers battus, informent fréquemment, et apportent des solutions pour ne pas être uniquement en demande d'informations. Avoir des Risk Managers qui restent dans leur tour d'ivoire n'a aucun intérêt »* résume ce Directeur des risques d'une banque française. *« Un bon Risk Manager doit être crédible techniquement, être curieux, échanger avec les contrôleurs, les auditeurs, les juristes, les financiers, les collaborateurs du marketing, des moyens-général, des opérations, de la sécurité, des RH... c'est un minimum, sans transversalité et sans faire de relationnel on se retrouvera tôt ou tard face à une nouvelle affaire Kerviel »* nous explique un autre Directeur contrôle et conformité.

Les éléments d'une communication sur les risques :

Définir un plan de communication « risque »:

- Préciser la périodicité des communications (mensuelle a minima pour des lettres d'information / trimestrielle a minima pour les comités risques, mensuel pour des établissements financiers à maturité).
- Définir le bon format et la composition des éléments de communication (de type notes d'analyse de risques, lettres d'information synthétiques sur les risques).

Exemples de points à aborder dans ces éléments d'information :

- L'avancement en matière de maîtrise de risques dans l'entreprise,
- Les difficultés rencontrées dans le suivi et le traitement des risques,
- Les réalisations des fonctions métiers et supports (zoom sur des exemples précis et des actions concrètes),
- Les plans d'action envisagés pour la suite.

- **Expliquer le processus de gestion des risques et clarifier les actions de management :** Il est également essentiel d'expliquer à chaque référents risques dans les différentes directions métiers, le rôle du processus de contrôle et de maîtrise des risques. Bien au-delà de la réponse aux exigences de reportings réglementaires sur les risques, nos constats nous amènent à insister sur l'idée que des managers et opérationnels sensibilisés à l'intérêt de la démarche auront tendance à remonter des

événements de risques plus significatifs et ce de manière plus fréquente. Ainsi, un manager ayant dans ses objectifs annuels la réalisation de contrôles et d'analyses de risques ou ayant été sensibilisé à l'impact des risques en termes de baisse de chiffre d'affaires, de réduction de la marge nette, aura d'autant plus d'intérêt pour ces démarches. « *On a vendu le sujet du risque quand on est passé du 'on ne peut rien faire face à un risque' à 'une vraie recherche de solutions sur le long terme'* » résume ce manager d'une entreprise d'assurance. « *Les risques ça fait longtemps qu'on en parle, mais sur des basiques comme la sécurité on est déjà à la traîne, alors des sujets de conformité réglementaire sont peu fédérateurs* » explique ce responsable contrôle d'une banque. « *Ce qu'il faut, c'est être sur du non négociable, des basiques, simples, clairs, qui parlent à tous, comme la sécurité des biens et des personnes, la fraude, les risques RH. Les autres sujets de risque sont à amener progressivement* » explique encore ce risk manager d'une banque.

- **La manière d'utiliser les outils de gestion des risques :** Il ressort de nos constats que le recours aux outils et méthodes de gestion des risques est souvent inadapté s'il n'est pas préparé en amont à l'appui d'une bonne communication. Cela consiste concrètement à prévoir des actions de formations centrées et adaptées sur chaque domaine métier (comment renseigne-t-on les risques lorsque l'on est référent risque au sein d'une direction commerciale ou des opérations ?). Sans un tel plan d'action lié aux outils, ces derniers se retrouvent rapidement limités car les données d'entrées sur les risques sont alors peu fiables, souvent peu actualisées. Les outils de cartographie des risques et de collecte des pertes deviennent alors principalement des « bibliothèques de risques » et non des outils d'aide à la décision.

3.3. L'aspect informel de la gestion des risques, un axe de management souvent sous-estimé

L'aspect informel de la gestion des risques est essentiel mais celui-ci est souvent sous-estimé. Le Risk Manager doit être capable de gérer la démotivation et la fatigue des équipes, les conflits d'objectifs et l'indisponibilité des équipes métier. Pour réduire ces effets, le Risk Manager doit établir une communication poussée en insistant sur l'importance de l'implication de chaque acteur dans la gestion des risques. Il faut appuyer et faire comprendre l'objectif de cette démarche : le but est de protéger l'établissement bancaire ou d'assurance et donc indirectement l'ensemble de l'activité.

Il doit également communiquer sur l'absence de sanction en cas de survenue du risque. Le travail de gestion des risques n'est pas un moyen de sanctionner mais un moyen de prévenir et cela n'est pas toujours bien assimilé par les équipes métier.

On peut aussi gérer la démotivation, qui intervient lorsqu'une tâche est assimilée et répétée pendant un certains laps de temps, en mettant en place un système de prime lorsque les objectifs sont atteints.

Une communication adaptée sur les enjeux et les objectifs attendus de la démarche de gestion des risques permet ainsi de réduire certaines difficultés fréquemment rencontrées au sein des filières risques :

- outre la démotivation et la fatigue des équipes métiers, le Risk Manager doit également gérer les conflits d'objectifs (entre objectifs commerciaux ou de production et objectifs de maîtrise des risques ou même de qualité de services par exemple),
- gérer l'indisponibilité des équipes métiers sur des sujets de maîtrise des risques est également une difficulté récurrente qu'une bonne communication seule ne suffit pas à résoudre. Un appui de la direction générale de l'entreprise est souvent l'atout principal du Risk Manager pour s'assurer la disponibilité de collaborateurs sur des démarches d'analyse de risques (on pense notamment aux managers ou aux équipes de traders pour lesquels la disponibilité en temps reste une gageure).
- le fait de développer une pédagogie à plusieurs niveaux est également essentiel : adapter le discours sur les risques lorsque le Risk Manager est en face d'un dirigeant (parler davantage des 10-15 principaux risques), d'un directeur métier (évoquer le lien entre objectifs opérationnels et maîtrise des risques) ou encore d'un gestionnaire (insister sur l'intégration de points de contrôles dans les procédures et sur le fait que ces points doivent répondre à un objectif de maîtrise des risques sur les actions visées par ladite procédure).
- enfin, un Risk Manager doit travailler sous condition de ressources financières et RH (un budget souvent limité pour mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques ; un temps limité pour couvrir l'ensemble des périmètres de l'organisation).

Les directions des risques doivent accompagner les équipes en travaillant conjointement sur la gestion de leurs risques. Ils se sentiront alors soutenus et seront réceptifs pour travailler sur la gestion des risques, qui ne fait pas partie de leur cœur de métier. Sans cela, les opérationnels auront tendance à délaissé cette partie de leur travail. Il faut donc leur donner des instructions claires et ne pas les laisser sans explication lors de l'attribution et du suivi des tâches à accomplir en gestion des risques.

Pour toutes ces raisons, le « marketing du risque », bien que largement informel aujourd'hui, est un facteur clé de succès à développer en gestion des risques, comme l'illustrent ces retours d'expériences :

« Le relationnel est primordial en gestion des risques, il y a beaucoup de risques dont on ne parle pas dans les rapports ou les documents internes : la sécurité, les risques RH..., ces risques là, on en parle à la machine à café ou entre quatre yeux avec des managers une fois que la relation de confiance existe et qu'ils ont compris qu'on n'est pas là pour les mettre en porte-à-faux » nous informe ce Risk Manager d'une entreprise d'assurance.

« Dans mon métier, j'ai en partie été recruté sur mes compétences techniques, mais avant tout sur mon relationnel. Ces sujets sont trop importants pour les confier à des collaborateurs qui voient cela comme des contraintes ou des exercices de reportings » nous confirme ce Risk Manager en banque. Ces différents témoignages abondent dans le sens d'une large part d'informel en gestion des risques, pour laquelle un « marketing du risque » semble une nécessité.



CONCLUSION

A la lumière des crises récentes et des cas médiatiques récurrents impliquant des établissements financiers, on comprend aisément la nécessité de repenser les discours internes et les approches sur le risque. Développer davantage une approche « conseil », orientée « communication » et visant à donner de la visibilité et des solutions aux opérationnels et managers face à leurs risques est ainsi un axe restant encore à renforcer comme nous l'ont confié de nombreux Risk Manager rencontrés.

Si un « marketing du risque » reste encore une approche exploratoire, on constate qu'il existe plusieurs moyens de vendre le risque au sein d'une organisation. La plus simple consiste cependant à transformer l'exercice de reporting réglementaire en une vraie démarche d'accompagnement proche des enjeux de « résolution de problème ». « *On ne pourra pas stopper tous les risques, notamment ceux liés à des mauvaises décisions stratégiques pour lesquels on se contente d'alerter. Mais on doit donner de la visibilité par le haut et par le bas dans l'entreprise* » conclut ainsi ce Risk Manager d'une société d'assurance.

BIBLIOGRAPHIE

Bon-Michel B., Dufour N. 2013, La gestion des risques opérationnels : normativité, créativité, opérativité. Le cas du secteur financier. Actes du 3ème Congrès Transatlantique de Comptabilité, Contrôle, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des coûts, American Accounting Association, Institut International des Coûts, ISEOR.

Bugalla J., Kallman J., Lindo S., Narvaez K. 2012, The new model of governance and risk management for financial institutions, *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. 5 (2), 181–193.

Cappelletti L. 2009, Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe, *Management Accounting Quarterly*, 10, 17-27.

Commission Bancaire. 1996, Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit, ACPR-Banque de France.

Gallet O. 2010, Halte aux fraudes Guide pour auditeurs et dirigeants, DUNOD.

Gustavsen B. 2001, Theory and Practice: the Mediating Discourse, in Reason P., Bradbury H., *Handbook of Action Research*, Sage Publications

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

Haouat Asli M. 2011, Risque opérationnel bancaire, le point sur la réglementation prudentielle, *Revue Management & Avenir*, 48, 15.

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

Jimenez C., Merlier P., Chelly D. 2008, Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit, *Revue Banque*.

Kaplan R.S. 1998, Innovation Action Research: Creating new management theory and practices, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-113.

Kaplan R.S., Mikes A. 2012, Managing Risk: A New Framework, June, *Harvard Business Review*, 49-60.

Kemmis S., McTaggart R. 2005, Participatory Action Research, in Denzin, Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications.

Lafitte M. 2000, Les systèmes d'informations dans les établissements bancaires, Banque Editeur.

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

Larkèche S. 2011, *Epistémologie du risque*, l'Harmattan.



DUFOUR N. et POUTEAUX C. 2014, Vendre le risque en entreprise : vers un « marketing du risque » adapté pour les établissements financiers, *Revue de Management et de Stratégie*, (10:4), pp. 43-53, www.revue-rms.fr, VA Press

Mayeur S. 2003, Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité totale?, Maxima Edition.

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

Morton J.C. 2005, The development of a compliance culture, *Journal of Investment Compliance*, Vol. 6 (4), 59-66.

Ospital D. 2006, Le risque opérationnel ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture du risque, *Revue d'Economie Financière*, n°84, juin.

Pathak J. 2005, Risk management, internal controls and organizational vulnerabilities, *Managerial Auditing Journal*, 20 (6), 569-577

Shapiro B., Matson D. 2008, Strategies of resistance to internal control regulation, *Accounting, Organizations and Society*, 33, 199-228.

Vaughan, E. & Vaughan, T. 1995. *Essentials of Insurance: A Risk Management Perspective*. Wiley & Sons.