

Le risque opérationnel dans les banques algériennes et le défi de l'apprentissage organisationnel : illustration à partir d'une étude comparative entre société générale et BEA

Operational risk in Algerian Banks and the challenge of organizational learning: Illustration from comparative study between Societe Generale bank and Algerian External Bank

Aimad DATOUSSAID¹ *

Naima LABIAD²

¹ Laboratoire MIM, université Sidi Bel Abbes, réseau Maghtech, Algérie.

² Université Sidi Bel Abbes, Algérie.

datou_imad@yahoo.fr

labiad.naima.88@gmail.com

Date de réception : 28/01/2021 ;

Date d'acceptation : 03/04/2021

Résumé :

Cette recherche a pour objectif de déceler les traces d'apprentissage affectant directement ou indirectement le processus d'identification des risques opérationnels au niveau des banques. A ce titre, il s'agit plus précisément de concrétiser une étude comparative entre une banque algérienne nationale BEA (Banque Extérieure Algérienne), et une banque étrangère SG (Société Générale) visant à apprécier l'introduction des aspects d'apprentissage dans le processus d'identification des risques opérationnels à des fins de compétitivité. Les résultats montrent que la SG s'investit davantage dans l'apprentissage, ce qui lui permet d'être plus compétitive en termes d'identification des risques opérationnels. En revanche, les traces d'apprentissages restent insignifiantes dans la banque BEA dues principalement à la rigidité cognitive et comportementale des individus. Cette rigidité influence négativement sa cartographie des risques et le processus d'identification des risques.

Mots clés : Banque, BEA, SG, Risque opérationnel, Apprentissage organisationnel, Compétitivité.

Classification JEL: G21; G24; J24; D83.

Abstract: This study aims to detect traces of learning as elements triggering new ways that affect the process of identifying operational risks in banks. In this context, it is more precisely a question of concretizing a comparative

* datou_imad@yahoo.fr

study between a national Algerian bank BEA (Algerian External Bank), and a foreign bank SG (Societe Generale bank) to appreciate competitiveness by introducing learning aspects in operational risks identification process. The results show that the SG invested in learning, particularly in the process of identifying risks. It shows a higher learning compared to the BEA whose traces of learning remain insignificant. Indeed, the rigidity of cognitive and behavioral slowing learning at BEA and negatively influences its risk mapping. The SG is more competitive in terms of identification of operational risks, this is due to several factors, mainly organizational learning.

Jel Classification Codes : G21; G24; J24; D83.

Keywords: Bank, BEA, SG, Operational Risk, Organizational Learning, Competitiveness.

Introduction :

Aujourd'hui, la complexité du système financier, le nombre important des opérations financières en temps réel et la technicité des nouveaux instruments financiers exposent les établissements bancaires en cas d'erreurs à des pertes financières considérables. Le secteur le plus vulnérable dans le système financier est certainement le secteur bancaire (Luburic, 2016). Les changements turbulents, la croissance et la numérisation rapide présente un risque potentiel. Dans ce contexte, le système financier reste vulnérable et sensible aux éventuels risques très complexes résultants des mutations mondiales.

A cet effet, l'accord de Bâle 2, définit les exigences minimales de fonds propres des banques pour couvrir les risques auxquels elles s'exposent. Parmi les nombreux risques qui submergent le secteur bancaire, les risques opérationnels ont été introduits pour la première fois dans l'accord de Bâle 2 attirant ainsi une attention considérable des stratèges (Sanford et Moosa, 2015). Le régulateur a rendu obligatoire l'affectation des fonds propres afin d'assurer une meilleure gestion des risques opérationnels éventuels. Les premières recherches se sont orientées vers l'aspect quantitatif du risque opérationnel en développant des modèles fiables et pertinents permettant une estimation plus proche de la réalité. Dans le cadre des évolutions qu'a connu Bâle II, la définition présentée rend le risque opérationnel difficilement quantifiable car il est de nature multiforme et ne se repose pas

sur des faits contrôlables et connus. Le risque opérationnel est fortement influencé par la composante humaine. D'une part, l'individu reste la source qui déclenche tout type de risque et d'autre part, il est l'acteur principal du processus d'identification des risques.

Aujourd'hui, le système bancaire algérien cherche à cultiver la compétitivité. Les défis auxquels le secteur bancaire algérien est confronté sont immenses, notamment la concurrence des banques étrangères. Dans le cadre de cet article, en introduisant les apports des théories d'apprentissage organisationnel dans le processus d'identification des risques, nous cherchons à répondre à la problématique suivante : L'apprentissage organisationnel permet-il à la banque algérienne d'être compétitive par rapport à la banque étrangère en termes d'identification et gestion des risques opérationnels ?

Dans la cadre de cette recherche, il s'agit principalement d'apprécier l'introduction des aspects de l'apprentissage cognitif et comportemental dans le processus d'identification des risques et de mettre l'individu au cœur de ce processus. Il s'agit de mobiliser la connaissance explicite et tacite à des fins d'avantage compétitif en comparant le processus d'identification des risques opérationnels au niveau d'une banque nationale et une banque étrangère. A cet effet, nous discutons tout d'abord une revue de littérature sur le risque opérationnel. Nous mobilisons ensuite, la connaissance explicite et tacite comme approche intégrative dans le processus d'identification du risque. Par la suite, nous présentons la méthodologie de recherche qui fait appel à des entretiens et un questionnaire. Et enfin, nous discutons et analysons l'intérêt de l'apprentissage sur le processus d'identification des risques opérationnels

Identification du risque opérationnel :

1.1. Risque opérationnel et l'importance de la composante humaine :

Avant l'introduction de la réglementation de Bâle II, le risque opérationnel avait un caractère ambigu, il n'avait pas de lien avec le risque du marché ni celui du crédit. D'ailleurs, les risques opérationnels inhérents aux institutions financières étaient considérés comme mineurs par rapport aux risques de crédit et de marché (Sanford et Moosa, 2015).

L'importance du risque opérationnel s'est illustrée de manière dramatique en 1995, lorsqu'un seul trader de produits dérivés opérant à Singapour avait

provoqué l'effondrement de la banque d'immobilier londonienne, âgée de 230 ans. Un autre désastre financier qu'a connu la banque BARINGS, une des affaires ayant bouleversée les marchés financiers après 250 ans d'existence, s'agissant d'un individu ayant réagi au-delà de son autorité en prenant des positions à découvert dépassant les montants autorisés.

Le Comité de Bâle II a considéré que les procédures internes, les facteurs humains, les facteurs institutionnels et les événements externes déclenchent le risque opérationnel. Majoritairement, les recherches n'ont pas pris en considération le facteur humain, ils se sont concentrées particulièrement sur l'aspect quantitatif du risque opérationnel défini par l'accord Bâle II comme « *le risque de perte résultant de processus, de personnes et de systèmes internes inadéquats ou d'événements externes* ». Selon cette définition, on peut distinguer deux types de risque. Un risque de défaillance opérationnelle liée aux processus des personnes, il s'agit d'un risque interne à la banque comme les erreurs de traitements, défaillances du système informatique ou fraude. Le deuxième type de risque résulte généralement d'une mauvaise décision stratégique liée à l'environnement externe. Selon la définition du Comité de Bâle, les risques opérationnels ont été divisés en cinq types : risque organisationnel, risque lié aux processus, risque lié au personnel, risque lié aux technologies et risque externe.

Cette définition n'aborde pas les risques stratégiques ou de réputation, elle aborde exclusivement le risque de perte dont la source principale est l'individu. En effet, l'individu est une source éventuelle de risque issue de son comportement imprévisible car l'action des individus n'est pas réduite en une simple obéissance, elle est plutôt guidée par des choix relatifs aux opportunités offertes et obstacles rencontrés. En plus, il est au même temps l'acteur principal dans le processus de détermination des risques, en mobilisant les connaissances explicites et tacites issues des expériences passées.

La recherche démontre clairement l'importance du facteur humain dans l'identification rapide et la gestion efficace des risques opérationnels. Les personnes sont la force fondamentale des organisations ; ils sont la source de l'innovation.

1.2. Risque opérationnel et mobilisation des connaissances :

Le risque reflète une zone d'incertitude dont l'origine peut être l'asymétrie d'information et l'individu. L'identification du risque opérationnel s'appréhende comme un processus permettant de réduire l'asymétrie, soulignant que le plus important pour une organisation ce n'est pas de réduire les asymétries d'information mais plutôt gérer sa mémoire organisationnelle (Hodgson, 1998).

L'identification du risque opérationnel formalise les connaissances détenues par les individus et les expériences du passé. Elle repose sur l'exploitation, le transfert et le partage de la connaissance. Cette dernière n'est pas un produit classique, car elle n'est pas achetée, mais elle est acquise. Il ne peut y avoir de connaissances, d'apprentissage complet et un développement continu de l'expérience sans un travail ardu (Luburic, 2016). L'identification du risque opérationnel repose principalement sur la codification et le transfert des connaissances. La codification permet de transférer les informations par le biais des messages qui peuvent être interprétés en une connaissance utile (Foray, 2000). La codification au niveau des banques permet d'alimenter la base de données, système d'information et procédures par le biais de la socialisation abordée par (Nonaka et Takeuchi, 1995).

L'identification et la gestion du risque opérationnel repose sur la connaissance et l'expérience des individus. Au niveau individuel, les chercheurs ont cerné la différence entre la connaissance explicite et tacite. La connaissance explicite est facilement repérable et transmissible entre individus (Nonaka et Takeuchi, 1995). Elle est codifiée dans des documentations sous diverses formes. Par contre, la connaissance tacite porte sur les informations difficiles à exprimer et à formaliser. Elle est obtenue par des processus individuels internes comme l'expérience et les compétences individuelles.

Polanyi (1967) aborde les connaissances tacites en faisant référence à l'idée de « Learning by doing ». Les tâches effectuées quotidiennement et les problèmes rencontrés prennent du temps. A cet effet, le personnel se familiarise et les prennent en charge d'une façon routinière, ce qui caractérise la connaissance tacite. A son tour, (Choo, 2001) distingue trois types de connaissances, à savoir : la connaissance tacite, ancrée dans l'expérience des individus ; la connaissance explicite, codifiée et stockée dans la mémoire organisationnelle et la connaissance exprimée par des normes utilisées par l'organisation. La revue de littérature nous a permis de mettre en évidence les dimensions de l'identification du risque. A ce titre, le

processus d'identification du risque comporte une dimension informationnelle forte et une dimension d'incertitude qui nécessite le recours aux connaissances.

1.3. Identification du risque opérationnel:

Pour pouvoir identifier le risque opérationnel, il faut tout d'abord identifier les facteurs du risque opérationnel sur le plan interne et externe. S'agissant particulièrement d'une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de la banque. Le comité de Bâle II a proposé des outils permettant aux banques l'identification du risque opérationnel, la cartographie des risques et le recensement des données de pertes.

- Cartographie des risques :

La cartographie des risques permet d'implanter un dispositif de gestion de risque opérationnel. Elle permet de visualiser les facteurs déclenchant la survenance du risque, et de définir de manière approfondie l'impact potentiel du risque. Cette démarche est axée sur une analyse des processus métier confrontés aux typologies des risques opérationnels. Le processus métier représente le découpage économique des différentes activités de la banque. Il comprend l'ensemble des tâches effectuées afin de fournir un service donné. Il s'agit d'associer chaque tâche aux incidents susceptibles de perturber la réalisation des objectifs. Et donc, pour chaque événement, le risque est évalué en termes de survenance et pertes potentiels. Cependant, chaque tâche ou événement est rattaché à une catégorie de risque, facilitant ainsi l'analyse des données. L'identification a priori des risques aboutit à une cartographie des risques, qui permet d'identifier les zones d'activité les plus sensibles pour y mettre en place les contrôles appropriés.

- Gestion des indicateurs de risque :

La cartographie des risques permet de mettre en place les indicateurs de risque. Ces indicateurs fournissent une lecture de la position de la banque vis-à-vis les risques encourus. Ces indicateurs financiers sont de deux types. Des indicateurs clés de risque attaché à chaque activité créant ainsi des signes de pertes éventuels et des indicateurs clés de performance qui visent à évaluer la qualité d'une activité donnée au sein de la banque. A ce titre, chaque activité dispose d'un ensemble d'indicateurs relatifs aux

tâches réalisées, soulignant qu'il n'existe pas une liste exhaustive de l'ensemble des indicateurs de risque.

2. Le défi d'apprentissage organisationnel dans le secteur bancaire :

2.1. L'importance de l'apprentissage organisationnel dans le secteur bancaire :

L'apprentissage organisationnel a attiré l'attention de plusieurs chercheurs (Cyert et March, 1963 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levit et March, 1988 ; Huber, 1991 ; Dixon, 1992 ; Dodgson, 1993 ; Takeuchi et Nonaka, 1995), dans la mesure où il est capable d'assurer une performance, un avantage compétitif et de développer la ressource humaine dans l'organisation. (Appelbaum et Gallagher, 2000) estiment que l'apprentissage organisationnel est la capacité à exploiter et à utiliser la connaissance pour un avantage compétitif. Il est d'ailleurs considéré comme l'une des nombreuses ressources complexes susceptibles de générer des avantages concurrentiels sur le marché (Sinkula et Baker, 1999). Koenig, (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Tant que, (Huber, 1991) l'appréhende comme un processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auxquels l'entreprise élargit son répertoire de comportements.

L'enjeu majeur de l'apprentissage organisationnel consiste à faire en sorte que les connaissances individuelles soient diffusées à l'échelle de l'organisation. Un processus à caractère social permettant à mettre en place une certaine dynamique visant à développer et transmettre les connaissances, assurer un échange permanent entre les individus et en définitif transférer cet apprentissage individuel au niveau organisationnel.

L'organisation voulant affronter de manière dynamique un environnement changeant constamment doit créer la connaissance (Nonaka et Takeuchi 1995). Sur ce, l'apprentissage doit impérativement accompagner le processus d'identification du risque opérationnel. L'apprentissage organisationnel dans les banques peut favoriser une meilleure prise de conscience et du contrôle du risque opérationnel (Binbin et al, 2011). La recherche suggère que les organisations d'apprentissage sont mieux positionnées pour faire face à l'évolution de l'environnement (Thakur et Chaudhuri, 2015). L'apprentissage a été identifié comme le seul moyen de

pérenniser les organisations tout en maintenant un avantage concurrentiel sur le marché (Slater et Narver, 1995).

Pisano et al, (2001) avancent que les traces d'apprentissage sont différentes dans les organisations qui apprennent mieux que les autres. Il ajoute que l'engagement d'apprentissage d'une organisation est considéré comme une aptitude à modifier les processus existants en inculquant des connaissances existantes ou nouvelles.

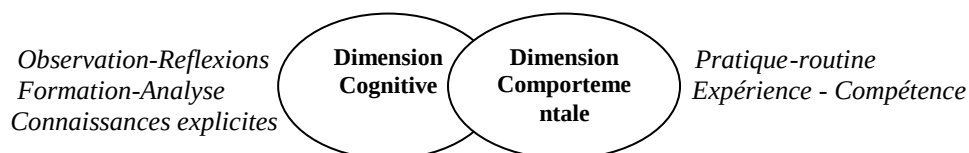
Marquardt, (1996) en abordant l'apprentissage en équipe, il avance que l'équipe impliquée doit apprendre à exploiter le potentiel de nombreux esprits pour devenir plus intelligents qu'un seul esprit. Ainsi, l'apprentissage en équipe dans une organisation assurent son succès, car les organisations basées sur le concept de l'équipe apprennent plus vite et mieux. La recherche empirique introduite par (Binbin et al, 2011) à montrer que l'apprentissage organisationnel permet de promouvoir efficacement le niveau de gestion des banques commerciales chinoises.

2.2. Tentative d'une approche intégrative de l'apprentissage au niveau des banques :

Il existe différentes conceptions et approches de l'apprentissage : L'approche classique, évolutionniste, expérientielle et l'approche d'acquisition de compétences. (1) L'approche classique de l'apprentissage assimile l'apprentissage à un processus d'accumulation de connaissances abstraites. Cette perspective est reprise par plusieurs économistes, notamment (Fiol et Lyles, 1985). Elle appréhende aussi l'apprentissage organisationnel comme un processus essentiellement cognitif. (2) L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel dont Richard Cyert et James March (1963) et de Richard Nelson et Sidney Winter (1982) sont les fondateurs. Pour eux, le comportement des individus est déterminé par les routines organisationnelles. Au fur et à mesure que l'organisation s'affronte à un environnement donné, elle sélectionnera les routines les plus efficaces sachant que l'émergence de nouvelles routines est relativement indépendante des individus et qu'il est le résultat d'un processus d'interaction collective. (3) L'approche d'acquisition de compétences est apparentée à un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences. Dans cette approche, le processus d'acquisition des compétences est fondé sur la connaissance. En effet, la connaissance est

considérée comme une ressource fondamentale. (4) L'approche expérientielle accorde une place importante à l'expérience. Elle présente une réponse à un stimulus fondé sur les routines. Cette approche est centrée sur le traitement des informations pour la résolution des problèmes (Cyert et March, 1963). Selon (Chenhall, 2005) l'apprentissage organisationnel à caractère comportemental engage particulièrement des systèmes d'acquisition, d'interprétation, de diffusion et de stockage des informations ainsi que les résultats des expériences organisationnelles. Nous tentons à cet effet, d'intégrer l'ensemble de ces approches au niveau des banques en se basant sur deux composantes essentielles à savoir la composante cognitive et la composante comportementale dans l'identification du risque opérationnel. Dans une approche intégrative, nous présentons la figure suivante :

Figure N° 1 : Approche intégrative de l'apprentissage organisationnel au niveau des banques



Source : Etabli par les auteurs

3. Méthodologie de recherche:

La méthodologie mise en place est axée sur des entretiens et un questionnaire. Le choix des acteurs s'est fait sur la base de deux paliers. Les auteurs qui interviennent directement dans le processus d'identification des risques opérationnels, généralement qui exercent dans la direction des risques et des auteurs qui exercent des métiers opérationnels, c'est-à-dire source de risque. Les entretiens se sont imposés comme démarche permettant d'analyser et de détecter les aspects d'apprentissage dans sa dimension cognitive et comportementale. Pour cela, nous avons interrogé les auteurs par le biais d'un guide d'entretiens s'agissant principalement d'apporter des réponses sur les initiations à l'apprentissage, formations, construction du capital cognitif, comportement, réactions face aux risques réels et éventuels et enfin le climat d'apprentissage.

Afin de confronter les traces d'apprentissages repérés au niveau de la banque avec le processus d'identification du risque, un questionnaire s'est élaboré sous forme de tableau permettant de visualiser la cartographie des

risques. Il touche les services opérationnels de la banque ayant détectés des erreurs et anomalies source du risque opérationnel. Les deux tableaux présentés visent à croiser les différentes formes de risque opérationnel dans lesquels nous avons choisi les événements proposés par l'accord de Bâle II : Fraude interne, fraude externe, exécution de tâches, pratiques commerciales et dysfonctionnement du système, avec les différentes sources de risques émanant des directions concernées. Le questionnaire nous permet de cerner l'identification des erreurs et anomalies relatives aux risques opérationnels détectés au temps opportun par le personnel au niveau des deux banques. Soulignant à cet effet, que toutes les directions des deux banques sont concernées par le questionnaire. Toutefois, la structure interne de chaque banque est détaillée en annexe afin de permettre de mieux comprendre le questionnaire et visualiser les tableaux.

Donc, il s'agit tout d'abord d'identifier des traces d'apprentissage et d'expliquer l'apparition du processus d'apprentissage au regard du dispositif d'identification du risque opérationnel au niveau des deux banques SG et BEA sur un intervalle d'une année. Pour cela, l'étude se fait sur deux plans. Le premier, il s'agit d'apprécier les traces d'apprentissages au niveau des deux banques. Et par la suite, examiner l'impact de cet apprentissage sur l'identification du risque opérationnel.

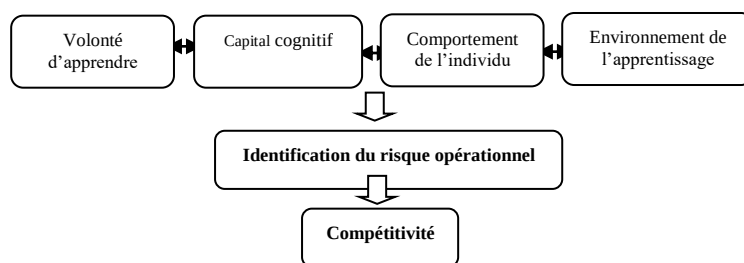
4. Résultats et discussions:

L'identification du risque opérationnel n'est pas une tâche à prendre à la légère, elle constitue un enjeu important pour les banques. Elle vise notamment à quantifier d'une manière fiable la probabilité de survenance du risque ainsi que son coût. Le concept du risque est lié au coût plus à l'imprévisibilité des résultats. L'introduction de l'apprentissage organisationnel aura forcément un impact sur l'identification et la fréquence du risque.

Nous pouvons apprécier l'apprentissage organisationnel dans le secteur bancaire par quatre éléments possibles. La volonté d'apprentissage, capital cognitif de l'individu, comportement de l'individu et l'environnement de l'apprentissage. La volonté d'apprentissage est la motivation naturelle poussant l'individu à apprendre à faire évoluer son modèle mental. Le capital cognitif est la production de la connaissance par l'individu. Le comportement de l'individu est l'ensemble des stratégies, expériences et des modalités mises en œuvre permettant d'agir sur l'apprentissage

organisationnel et l'accumulation des expériences. Et enfin, l'environnement de l'apprentissage qui représente les conditions mises en œuvre et climat d'apprentissage des banques. Nous apprécions la compétitivité par la fréquence des risques par an. La fréquence est utilisée pour estimer la souvenance réelle de tout événement décelé lors de l'identification d'un risque ou un danger. Dans le cadre de cette étude, la fréquence est associée à la souvenance des risques opérationnels liés aux événements proposés par l'accord de Bale II.

Figure N°2 : Traces de l'apprentissage organisationnel dans l'identification du risque opérationnel



Source : Etabli par les auteurs

La banque SG est considérée parmi les principales banques françaises et une des plus anciennes. L'organisation de la SG est basée sur trois valeurs principales, le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'innovation. Sa structure est de type fonctionnel, elle différencie les grandes fonctions opérationnelles du cycle d'exploitation. La BEA depuis son existence s'est vue confier la totalité des opérations bancaires des grandes sociétés industrielles nationales. Elle avait pour objectif principal de faciliter et de développer les rapports économiques et financiers de l'Algérie avec le reste du monde.

La SG adopte des méthodes plus avancées dans l'identification et la gestion du risque opérationnel que ce soit au niveau d'identification de fraude interne et externe, risques des activités commerciales, erreur de système, fiabilité de la sécurité et autres. La SG détient une direction spécialisée dans la gestion des risques. Par contre, la BEA n'a pas prévu une telle direction dans son organigramme. D'après les réponses reçues, l'identification des risques opérationnels au niveau des différentes directions confrontées aux événements prévus dans l'accord de Bâle II se présentent comme suit :

1- Identification du risque opérationnel au niveau de la Banque SG et fréquence de risque :

Les événements proposés par l'accord de Bâle II	Direction d'exploitation			Direction des risqué			Direction Administrative			Direction financière			Cellule Juridique			Fréquence/ Risque
	C C E	A C	M M P	S C C E	S P	S G	R H	S M G	S I	C F	A A	B C G	J C	R	F D	
Fraude Interne : -Vol par un employé -Informations inexactes			X								X	X				0
Fraude Externe : -Falsification des documents - Falsification des chèques - Détournement de l'objet du projet		X		X		X	X				X	X				4
Exécution des taches : -Mauvaise imputation des comptes -Non-respect des délais - Erreur de caisse		X			X	X		X		X		X	X			2
Pratique commerciale : -Blanchiment d'argent -Opération de suspect				X			X	X				X				1
Dysfonctionnement du système : -Panne de matériels et logiciels - Divulgations des informations confidentielles - Problème de télécommunication	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X			3

La lecture du tableau concernant l'identification du risque opérationnel de la SG touchant toutes les directions, nous montre que la fréquence de risque relative à la fraude interne est nulle. Toutes les informations qui circulent semblent crédibles et reflètent la réalité financière de la banque. Cela explique une meilleure maîtrise du système d'information interne. La fréquence du risque relative au fraude externe enregistre quatre (04) événements détectés de falsification de documents. Cela explique la mise en

place des mesures de surveillance solides, renouvelées à chaque évènement détecté. La fréquence de risque relative à l'exécution des tâches enregistre deux (02) évènements liés aux mauvaises imputations de comptes au cours d'une année, cela reflète la compétence et responsabilité du personnel. La fréquence de risque relative aux pratiques commerciales enregistre une seule (01) opération suspecte, identifiée durant une année. Le système d'information interne est connecté avec plusieurs organismes publics et privés, ce qui permet de détecter facilement les opérations soupçonnées. Au niveau du système de dysfonctionnement, aucune défaillance au niveau des logiciels, télécommunication ou matériels n'a été enregistrée, sauf trois (03) évènements de divulgation d'informations confidentielles ont été constatés.

2- Identification du risque opérationnel au niveau de la Banque BEA et fréquence de risque :

Les événements proposés par l'accord de Bâle II	Direction Commerciale			Direction des opérations internationales			Direction opérations et système			Direction Engagement			Direction Finance			Direction de Développement interne et soutien aux activités			Fréquence/Risque
	R	G C	M E	O E	R I	C E	M P	S I	T	C	S C E	C	E E	G B	C C G	R H	F	C	
Fraude Interne : -Vol par un employé -Informations inexactes		X					X			X					X				5
Fraude Externe : -Falsification des documents -Falsification des chèques -Détournement de l'objet du projet		X																	12
Exécution des tâches : -Mauvaise imputation des comptes -Non-respect des délais - Erreur de caisse		X								X									22

Pratique commerciale : -Blanchiment d'argent -Opération de suspect		X									X			X								8
Dysfonctionnement du système : -Panne de matériels et logiciels -Divulgations des informations confidentielles -Problème de télécommunication	X																					15

La lecture du tableau concernant l'identification du risque opérationnel de la BEA, nous expose une fréquence de risque plus élevée détectée au niveau de toutes des directions. La banque enregistre cinq (05) évènements relatifs à la fraude interne précisément des informations inexactes. Elle enregistre douze (12) évènement de fraude externe liés à la falsification des documents et chèques reçus. Une forte fréquence de risque est enregistrée au niveau de l'exécution des tâches comprenant des mauvaises imputations de compte et des erreurs de caisse. Huit (08) évènements liés aux pratiques commerciales ont été détectés et quinze (15) évènements liés au dysfonctionnement du système ont été constatés comprenant majoritairement les pannes de matériels/logiciels. La fréquence élevée de risque peut être expliquée par le facteur humain principalement et la faiblesse des dispositifs internes.

Après le constat des fréquences de risque et les évènements source éventuelle de risque au niveau de chaque banque objet de l'étude, nous passons à l'analyse des traces d'apprentissage afin d'en déduire le lien entre l'individu source principale de risque et les répercussions de son apprentissage individuel et collectif sur le processus d'identification du risque, en dressant l'aspect cognitif et comportemental de l'apprentissage.

D'après les entretiens que nous avons pu réaliser avec les auteurs participants dans le processus d'identification du risque au niveau des deux banques, nous avons constaté qu'au niveau de la SG, il existe un staff intégré au niveau de la direction des risques dont la tâche principale est de détecter d'éventuels risques opérationnels. Par contre, au niveau de la BEA, l'inexistence d'une structure dédiée au risque, épuisent largement la possibilité d'identification des risques. Les entretiens réalisés au niveau de

la SG, nous permettent d'avancer que le personnel s'investit dans l'auto-apprentissage en sus des formations assurées par la banque. La BEA reste une structure dépourvue de formation continue, soulignant que le personnel ne travaille pas sur son capital cognitif.

Bien que l'apprentissage en équipe demeure un concept largement répandu dans l'ensemble du secteur bancaire, certaines banques en reconnaissent la valeur comme la SG. La SG n'est pas une simple structure où les gens essaient de travailler sur une base de connaissances, d'exploiter les expériences de chacun et de se parler un peu. Elle organise des réunions hebdomadaires du personnel pour permettre aux employés d'échanger de la manière dont ils ont fourni leur meilleur service à la clientèle. Ils sont obligés de travailler à partir de la même plate-forme, de participer à une réunion tous les trimestres, d'appels réguliers avec l'équipe de direction, de décider conjointement et d'accepter les décisions qui concernent la banque, ce qui rend ces réunions certainement plus passionnantes que de laisser tout le personnel dans son propre monde. Ce type de rencontres au niveau de la SG permet d'échanger les connaissances explicites et tacites. En revenant vers la BEA, les traces d'apprentissages individuels ou collectifs restent insignifiantes. Le personnel n'est pas motivé pour apprendre ni pour partager ce qu'il détient comme connaissances tacites. Rappelons de la structure est dépourvue d'une direction de risque, cela impacte négativement la cartographie de risque de la banque. Les auteurs des taches opérationnelles ne peuvent détecter convenablement les risques éventuels sans la connaissance nécessaire, notamment les indicateurs de risque, ce qui explique la pauvreté de la cartographie de risque de la banque BEA. En ce qui concerne la couverture des risques opérationnels, elle n'est pas encore explicite à la BEA. Elle est assurée implicitement par le dispositif de contrôle interne.

La fréquence minime de risque chez la SG nous confirme l'utilité et la valeur ajoutée de l'apprentissage. La cartographie de la banque SG est plus intéressante en termes d'identification des risques opérationnels. La SG s'investit dans l'apprentissage. La direction de risque dispose plus de 40 indicateurs financiers de risque, dont la majorité ont été développés par le personnel. Les résultats indiquent également que l'environnement d'apprentissage est plus intéressant au niveau de la SG que la BEA. Plus le climat d'apprentissage est approprié, plus les auteurs développent leur caractère cognitif et comportemental. Le climat d'apprentissage chez la SG est très convenable ce qui permet de créer une connexion entre l'environnement externe et la gestion des connaissances. Le facteur

technologique caractérisé par un matériel informatique plus sophistiqué et un système informatique plus performant est observé chez la SG, cela répond largement aux exigences pratiques de la collecte des données sur les risques opérationnels.

La SG montre un apprentissage supérieur. Les apprentissages de type cognitif chez les auteurs de la SG qui se dessinent génèrent de nouveaux modes de raisonnements au niveau individuel, structurés par le dispositif et développés dans un cadre d'interactions. Par contre, la rigidité d'ordre cognitif et comportemental des individus freine l'apprentissage au niveau de la BEA. La fréquence du risque est minime au niveau de la SG, cela est principalement expliqué par la cartographie des risques riche en connaissances tacites qui permet davantage l'identification des risques. Par contre, cette fréquence est plus observée au niveau de la BEA en raison de l'absence des auteurs impliqués dans le processus d'identification des risques et par une cartographie aussi pauvre. En termes de compétitivité, la SG se voit plus compétitif sur plusieurs plans, notamment l'environnement de l'apprentissage.

Conclusion :

Les événements constatés au niveau de cette étude comparative entre les deux banques à savoir la banque BEA et la banque Société générale nous a amené à comprendre deux composantes essentielles dans le processus d'identification du risque opérationnel, l'une liée aux informations exploitées et transmises et l'autre liée aux connaissances tacites nécessaires au processus. C'est dans ce contexte que nous avons précisé l'apport des théories d'apprentissage dans une approche intégrative de ces deux dimensions cognitives et comportementales. Toutefois, il est difficile d'extraire de manière parfaite la relation de cause à effet entre les traces d'apprentissage et l'identification des risques opérationnels. Dans ce cadre, la réduction des fréquences des risques nous a permis de valider l'intérêt de l'apprentissage. Il ne s'agissait pas en effet de savoir si l'apprentissage permet d'identifier le risque d'une manière très juste, mais il s'agit plutôt de détecter les traces d'apprentissages comme élément nécessaire à développer de nouvelles façons qui affectent directement les actions des individus dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes notamment dans les processus d'identification du risque. Les traces d'apprentissages en question ne sont pas reflétées dans les systèmes, règles et procédures mises en place par la direction mais plutôt dans les méthodes, le savoir-faire, le raisonnement

développé par les individus permettant d'ajuster son action et son comportement et de consentir la conception collective dans l'identification des éventuels risques opérationnels. En fait, le chemin de l'appréciation de l'apprentissage sur l'identification des risques opérationnels nous laisse déduire que ce n'est pas les mêmes processus d'apprentissage qui sont mis en place dans le secteur bancaire. Soulignant aussi que les traces d'apprentissages identifiées n'ont pas de sens que s'ils sont porteurs de valeur financière. Notre recherche, qui se limite à une étude de cas d'une seule comparaison entre deux banques, une nationale et autre étrangère, ne permet pas de généraliser les résultats mais pourrait fournir des lignes directrices pour de futures recherches afin de déceler mieux les aspects d'apprentissage organisationnel et l'identification des risques opérationnels au sein des banques et ce afin d'assurer leur développement.

Références bibliographiques :

- Hodgson G.M., (1998). Competence and contract in the theory of the firm », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, PP 179-201.
- Nidhi Thakur¹, Dr. Manosi Chaudhuri, (2015). Learning Organization Notion in Indian Banking Industry. *Journal of Business and Management* Volume 17, Issue 3. PP 32-38.
- Andrew Sanford, Imad Moosa, (2015). Operational risk modelling and organizational learning in structured finance operations: a Bayesian network approach, *Journal of the Operational Research Society*, 66(1), PP 86–115.
- Choo C., (2001). The Knowing Organization as a Learning Organization, *Education Training*, Vol. 43, n°4/5, P 197-205.
- Foray D., *L'économie de la connaissance*, Paris : La Découverte, 2000.
- Huber G. P., (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, vol. 2, n°1, P 88-115.
- Koenig Gérard (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, *Revue française de gestion*, N° 97, P 76-83.
- Marissa Martineau, Kelly Knox, Paul Combs, Learning, (2014). Lending, and Laws: Banks as Learning Organizations in a Regulated Environment, *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, PP141-154.

- Pisano, G. P., Bohmer, R. M. J. and Edmondson, A. C. (2001). Organizational differences in rates of learning: evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery, *Management Science*, 47(6), PP 752-768.
- Radoica Luburic, (2016). Knowledge and learning in terms of operational risk management in the financial and banking systems”, *International Journal for Quality Research*, 10(3), PP 559–568.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3) , PP 63-74.
- Steven Appelbaum, John Gallagher, (2000). The competitive advantage of organizational learning, *Journal of Workplace Learning* 12(2), PP 40-56.
- Zhang Binbin ; Mingxing Li ; Tongjian Zhang, (2011). “System analysis of IT-construction, organizational learning and commercial bank operational risk control”, *International Conference on Product Innovation Management (ICPIM 2011)*.
- Dixon, N.M., (1992). A review of the literature with implication for HRD professionals, *human resource development Quarterly*, Vol 3, N°1, PP 29-49.
- Dodgson, M (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational studies*, Vol.14, N°3, P 375-94.
- Fiol, Marlène C., et Marjorie A., Lyles (1985). Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, P 803-813.
- Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory stud, *Accounting Organizations and Society* 30(5), PP 395-422.
- Levitt B., March J. (1988), *Organizational Learning*, *Annual Review of Sociology*, ch. 14, P 319-340.
- Michael J. Marquardt, (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement* McGraw-Hill.
- Nonaka I, Takeuchi H., (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Annexe : Structure interne des deux banques

La Société générale compte cinq grandes directions :

- Direction d'exploitation (Service crédit et commerce extérieur **CCE**, Service animation commerciale **AC**, Service monétique et moyens de paiement **MMP**).
- Direction des risques (Service de suivi commercial et commerce extérieur **SCCE**, Service de suivi de précontentieux **SP**, Service de suivi de garantie **SG**).
- Direction administrative (Service des ressources humaines **RH**, service des moyens et gestion **MG**, Service Informatique **SI**)
- Direction financière (Service de comptabilité et fiscalité **CF**, Service analyse et assainissement **AA**, Service budget et contrôle de gestion **BCG**).
- Direction des affaires juridiques (Service juridique et contentieux **JC**, Service fonds documentaires **FD**, Service recouvrement **R**).

La BEA compte six grandes directions :

- Direction commerciale (Service réseau **R**, Service grande comptes **GC**, Service marché des entreprises **ME**)
- Direction Opérations Internationales (Service opérations à l'étrangers **OE**, Service relations internationales **RI**, Service commerce extérieur **CE**)
- Direction Opération et système (Service moyens de paiement **MP**, Service système d'information **SI**, Service Télécommunication **T**)
- Direction Engagement (Service crédit **C**, Service Suivi et contrôle des engagements **SCE**, Service contentieux **C**)
- Direction Finance (Service étude économique **EE**, Service gestion des bilans **GB**, Service Comptabilité et contrôle de gestion **CCG**)

- Direction développement interne et soutiens aux activités (Service ressources humaines **RH**, Service formation **F**, Service communication **C**).