

# Facteur humain et risque opérationnel : essai d'identification de risque humain cas des institutions financières

## Human factor and operational risk: human risk identification test case of financial institutions

**Youssef JOUALI**

Ecole marocaine de science de l'ingénieur

Rabat Maroc

**Reda EL AFI**

Laboratoire de recherche en compétitivité

économique et performance managériale

Université Mohammed V

Rabat Maroc

---

**Abstract:** The human factor is one of the components of the productive combination of the firm. However, the use of HR leads to a specific risk for the company. Human risk can be defined as the uncertainty that human resources pose to the competitiveness and sustainability of the company that mobilizes them. In this regard, the company should identify, assess, monitor and control this risk. From a methodological point of view, we conducted a survey which enabled us to draw up a social audit questionnaire with the director of the central operational risk and permanent control department of the GCAM. The result of this interview identified the most frequent risk which is: the risk related to the human factor considered as one of the components of the productive combination of the firm. Thus, the hypothesis that will be defended at the end of this project would be: "The correlation between operational risks of human origin and the effectiveness of the internal control system in the banking sector". In this perspective, the use and maneuver of the computer tool is essential to enhance and concretize this project.

**Keywords:** operational risk; banks; human capital; human risk; risk mapping.

---

**Résumé :** Le facteur humain est l'un des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant, l'usage de RH induit à un risque spécifique pour l'entreprise. Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui les mobilisent. A cet égard, il convient pour l'entreprise d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque. Du point de vue méthodologique nous avons mené une enquête qui nous a permis d'élaborer un questionnaire d'audit social avec le directeur de la direction centrale du risque opérationnel et contrôle permanent du GCAM. Le résultat de cet entretien a recensé le risque le plus fréquent qui est : le risque lié au facteur humain considéré comme l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Ainsi, l'hypothèse qui sera défendu à la fin de ce projet serait : « La corrélation entre les risques opérationnels d'origine humaine et l'efficacité du système de contrôle interne dans le secteur bancaire ». Dans cette perspective, l'utilisation et la manœuvre de l'outil informatique est indispensable pour valoriser et concrétiser ce projet.

**Mot clés :** risque opérationnel ; banques ; capital humain ; risque humain ; cartographie de risque.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7941505>



## 1. Introduction

La création de valeur par les entreprises suppose la mobilisation de différentes catégories de ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). En effet, les ressources humaines sont l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant, l'usage de RH induit à un risque spécifique pour l'entreprise. Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui les mobilisent. A cet égard, il convient pour l'entreprise d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque. Dans ce sens, la problématique de ce travail s'énonce ainsi, « Existe-il des techniques de contrôle interne efficace pour la maîtrise de la nature de ce risque ? ».

De cette problématique, il en découle les questions de recherches suivantes adaptées comme plan de ce projet ;

Qu'elle est la réglementation régissant en matière de risque opérationnel ?

Y'a-t-il une démarche unifiée applicable pour la détermination de ce risque ?

Parmi les quatre familles de risque opérationnel (défini par la réglementation ; procédures, système d'information, personnes, événements extérieurs) quel le risque le plus fréquent ?

Ce risque le plus fréquent peut-il être maîtrisé ? Y'a-t-il des techniques de contrôle interne efficace pour la maîtrise de ce risque ?

## 2. Méthodologie de travail

Du point de vue méthodologie nous avons mené une enquête qui nous a permis de dresser un questionnaire qu'il s'agit d'un audit social avec les responsables et les directeurs. Le résultat de cet entretien a mis l'accent sur le risque fréquent qui est : le risque lié au facteur humain qui est le plus difficile à maîtriser.

Notre question de recherche serait : « quelle la place du risque humain dans la cartographie des risques opérationnels ». Nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour bien cerner notre problématique de recherche.

## 3. Cadre théorique et conceptuel :

Les facteurs humains sont des aspects de la fonction, de la pensée et des états humains qui affectent la performance. Ils sont à la fois physiques et psychologiques, chacun ayant un impact sur l'autre. Des exemples de facteurs humains incluent les croyances et les valeurs, le stress/la surcharge, les préjugés, l'intelligence académique et émotionnelle, la motivation, la mémoire et les facteurs physiques tels que la fatigue, la faim, l'âge, la santé mentale et physique. Certains facteurs humains nous sont communs à tous et d'autres sont le résultat de nos expériences individuelles au cours de nos vies.

Sur le lieu de travail, les facteurs humains sont influencés par la culture et l'environnement de la banque, les facteurs organisationnels et spécifiques au poste. Beaucoup sont les facteurs humains et les conditions qui les influencent déterminent des résultats importants tels que la prise de décision, les comportements, le raisonnement moral, l'excès de confiance, la pensée de groupe, le jugement, la résilience, les conflits, les réactions, la collaboration, la communication, l'empathie et la santé mentale et le bien-être.

### IMPACT DES FACTEURS HUMAINS :

Du point de vue l'institution financière, les facteurs humains individuels et sur le lieu de travail peuvent entraîner une réduction du risque humain, car les facteurs se combinent pour soutenir le fonctionnement optimal des employés ou une augmentation du risque humain, lorsque les employés fonctionnent de manière sous-optimale à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail. Dans ces situations, l'impact sur un individu peut inclure : Augmentation du stress entraînant une détérioration des compétences cognitives avancées très appréciées, les compétences mêmes dans lesquelles l'organisation a investi une prise de décision compromise et une rationalisation des biais cognitifs, une frustration/colère/conflit avec l'employeur ou d'autres employés ; Santé mentale compromise ; Mauvaise gestion de soi - intimidation, harcèlement, toxicomanie, violence familiale ; Communications inefficaces ou préjudiciable. la

Commission royale en plus de la législation croissante autour de la santé et de la sécurité au travail ont démontré l'impact des facteurs humains sur le risque humain au sein des organisations, notamment : Perte de confiance des parties prenantes internes et externes ; Prise de décision contraire à l'éthique ; Inconduite systémique ; Pensée de groupe excessive ; Atteinte à la réputation ; Cultures d'excès de confiance, droit d'augmentation des demandes d'indemnisation, litiges, amendes. En résumé, nous devons chercher le rôle de ce facteur humain dans le contrôle interne et dans le risque opérationnel.

### 1.1 Méthodologie de travail

Du point de vue méthodologie nous avons mené une enquête qui nous a permis de dresser un questionnaire qu'il s'agit d'un audit social avec les responsables et les directeurs. Le résultat de cet entretien a mis l'accent sur le risque fréquent qui est : le risque lié au facteur humain qui est le plus difficile à maîtriser.

Notre question de recherche serait : « **quelle la place du risque humain dans la cartographie des risques opérationnels** ». Nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour bien cerner notre problématique de recherche.

### 1.2 Cadre théorique et conceptuel :

Les facteurs humains sont des aspects de la fonction, de la pensée et des états humains qui affectent la performance. Ils sont à la fois physiques et psychologiques, chacun ayant un impact sur l'autre. Des exemples de facteurs humains incluent les croyances et les valeurs, le stress/la surcharge, les préjugés, l'intelligence académique et émotionnelle, la motivation, la mémoire et les facteurs physiques tels que la fatigue, la faim, l'âge, la santé mentale et physique. Certains facteurs humains nous sont communs à tous et d'autres sont le résultat de nos expériences individuelles au cours de nos vies.

Sur le lieu de travail, les facteurs humains sont influencés par la culture et l'environnement de la banque, les facteurs organisationnels et spécifiques au poste. Beaucoup sont les facteurs humains et les conditions qui les influencent déterminent des résultats importants tels que la prise de décision, les comportements, le raisonnement moral, l'excès de confiance, la pensée de groupe, le jugement, la résilience, les conflits, les réactions, la collaboration, la communication, l'empathie et la santé mentale et le bien-être.

**IMPACT DES FACTEURS HUMAINS :** Du point de vue 'institution financière, les facteurs humains individuels et sur le lieu de travail peuvent entraîner une réduction du risque humain, car les facteurs se combinent pour soutenir le fonctionnement optimal des employés ou une augmentation du risque humain, lorsque les employés fonctionnent de manière sous-optimale à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail. Dans ces situations, l'impact sur un individu peut inclure : Augmentation du stress entraînant une détérioration des compétences cognitives avancées très appréciées, les compétences mêmes dans lesquelles l'organisation a investi une prise de décision compromise et une rationalisation des biais cognitifs, une frustration/colère/conflit avec l'employeur ou d'autres employés ; Santé mentale compromise ; Mauvaise gestion de soi - intimidation, harcèlement, toxicomanie, violence familiale ; Communications inefficaces ou préjudiciable. la Commission royale en plus de la législation croissante autour de la santé et de la sécurité au travail ont démontré l'impact des facteurs humains sur le risque humain au sein des organisations, notamment : Perte de confiance des parties prenantes internes et externes ; Prise de décision contraire à l'éthique ; Inconduite systémique ; Pensée de groupe excessive ; Atteinte à la réputation ; Cultures d'excès de confiance, droit d'augmentation des demandes d'indemnisation, litiges, amendes. En résumé, nous devons chercher le rôle de ce facteur humain dans le contrôle interne et dans le risque opérationnel.

## 4. Partie empirique : Résultat :

	Classification du risque	Nature du risque	Risque générique	Paramètre	Indicateurs clés de risque (KRI)	Probabilité de survenance		Niveau d'impact		Niveau de contrôle approprié	Propositions
						2015	2016	2015	2016		
Risque lié aux personnes	Risque de gestion des compétences et carrières <b>A</b>	Inadéquation qualitative de ressources humaines A1	Dossier de client incomplet A11	Niveau d'expertise technique insuffisant	Nombre de dossier incomplets	1.3	1	1	1	Contrôle de 2 eme niveau (Conformité : Contrôle permanent)	Plan de formation
		Inadéquation quantitative de ressources humaines A2	Départ d'un homme clé A21	Perte de connaissances stratégiques	Taux de démission des cadres, taux de départ à la retraite	1	1	2	2	Contrôle de 2 eme niveau (Contrôle permanent)	Garantie homme clé
	Risque d'éthique <b>B</b>	Fraude interne B1	Opérations fictives B11	Ecritures sans contreparties Faux en écritures privées	Erreur de saisie	3	3	3	3	Contrôle de 3 eme niveau (Audit)	Intervention de plusieurs personnes dans la validation de l'opération
			Blanchiment d'argent B12	Détournement de biens	Déclarations des soupçons	2	2	3	3	Contrôle de 3 eme niveau (inspection)	Mesures de vigilance
		Malveillance interne B2	Défaillance du système d'habilitation B21	Cumul des habilitations	Nombre de profil d'habilitation par utilisateurs	2	1	2	2	Contrôle de 1 eme niveau (Contrôle opérationnel/ permanent)	Contrôler et mettre à jour les habilitations au niveau du GCAM
			Détournement des actifs de l'établissement B22	Schéma de la falsification	Nombre de factures fictives ou surévaluées	1	1	3	2	Contrôle de 3 eme niveau (Audit)	Effectuer un verrouillage des systèmes.
	Risque social <b>C</b>	Comportement individuel non éthique B3	Mauvaise interprétation des lois et règlements en matière de discrimination et harcèlement B31	Conduite abusive, conflit de travail, contrainte professionnelle ...	Taux de concertation conflictuelle	1	1	3	3	Contrôle de 3 eme niveau (inspection)	Prévoir des clauses contractuelles d'adhésion aux conditions requises de confidentialité, d'intégrité, de responsabilité, d'éthique...;
			Atteinte à la vie privée de la clientèle B32	Rumeurs, violation de l'intimité, diffamation	Fermeture des comptes des particuliers, Nombre de réclamation clientèle	2	1	3	3	Contrôle de 3 eme niveau (inspection)	Avertissement, blâme, sanction, licenciement, mutation ...

	Relation social C1	Divulgateur d'informations confidentielles sur la clientèle hors cadre d'un processus d'information B34	Violation d'engagement contractuel de confidentialité ou de la législation sur la protection de la vie privée	Nombre de plaintes déposées par la clientèle	1	1	2	2	Contrôle de 3 <sup>eme</sup> niveau ( <i>contrôle Inspection, permanent</i> )	Avertissement, blâme, sanction, licenciement, mutation ...	
		Greve C11	Conditions de travail pénibles	Nombre de journées non travaillées	1	1	3	3	Contrôle de 3 <sup>eme</sup> niveau ( <i>inspection</i> )	Promotions, primes, augmentations générales des salaires, intéressements ...	
	Conditions de travail C2	Turn over important C21	Manque de considération, de reconnaissance, aucune perspective d'évolution, mauvaise condition de travail	% Turn over = [(nombre de départ pendant l'année N+ nombre d'arrivé pendant l'année N)/2]/ Effectif physique moyen rémunéré au 31 Décembre de l'année N-1] x 100	1.4	1.5	2	1	1	Contrôle de 2 <sup>eme</sup> niveau ( <i>Contrôle permanent</i> )	Satisfaction au travail, rémunération, formation, mobilité professionnelle, fidélisation
		Accident de travail C22	Taux de gravité	Taux de fréquence = (Nombre d'accident avec arrêt x1000 / Nombre d'heures travaillées)	1.6	1.7	1	3	2	Contrôle de 3 <sup>eme</sup> niveau ( <i>inspection</i> )	Sensibiliser le personnel au risque d'accident du travail;
		Agression ou dommages corporels sur le personnel de la banque, causés par un tiers C23	Manque de sécurité matériel et immatériel	Nombre de plaintes déposées	1.8	1.9	1	2	1	Contrôle de 1 <sup>eme</sup> niveau ( <i>Contrôle opérationnel</i> )	Mise à niveau des infrastructures de travail (câblage électrique, isolation des locaux, systèmes de climatisation et d'aération, agencement et aménagements aux normes

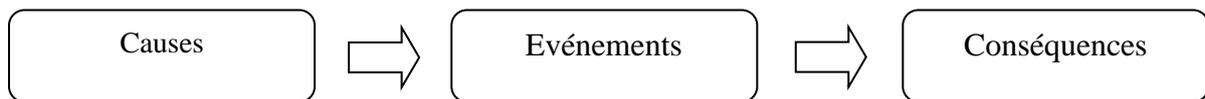
Source : élaboré par nos propres soins et données internes du GCAM

## I- Cartographie du RH :

La cartographie des risques opérationnels répond à une démarche qui consiste à identifier l'ensemble des événements des risques<sup>1</sup> pouvant survenir sur une activité donnée.

Ainsi, le tableau suivant comprend l'ensemble des risques génériques utilisés dans la cartographie de risque faisant l'objet de notre centre d'analyse ;

Ce premier cadre étant posé, il convient dans le cadre de cette démarche, de répondre à la logique d'un risque correspondant à l'enchaînement suivant : cause, événement, conséquences.



De plus, le référentiel de risques nationaux présentés constitue un guide pour la formulation et la construction des événements de risques. Les étapes suivantes de constitution d'un événement de risque résident en la détermination de la cause et des conséquences de l'occurrence d'un risque.

- **La cause** d'un risque représente l'élément sur lequel il est possible d'agir afin d'empêcher l'occurrence du risque ; c'est l'élément générateur de ce dernier.

Les causes sont classées selon le découpage suivant :

- Acteurs (à l'origine du risque)
  - Client
  - Prestataire
  - Tiers
  - Interne (Agence / Siège)
- Ressource (à l'origine du risque)
  - Système d'information (software et hardware)
  - Matériel (Trieuse chèque, scanné, TPE, etc.)
  - qualification à savoir : d'une part, s'il s'agit de la malveillance et d'autre part, s'il s'agit d'une défaillance ou d'une inadéquation.

Ces catégories, avec leur qualification, constituent le référentiel national utilisé par toutes les entités, notamment du GCAM.

- **Une conséquence** est un effet provoqué par la survenance d'un risque. Elle peut appartenir à deux catégories :
  - **Financières :**
    - Pertes : perte financière directe
    - Manque à gagner : perte financière indirecte
  - **Qualitatives :**
    - Réglementaire : pénalités, amendes ou retraits d'agrément
    - Juridique : assignation civile ou pénale
    - Humain et social : santé, sécurité des employés ou climat social
    - Risque d'image : impact médiatique
    - Insatisfaction client : dégradation des services fournis aux clients

<sup>1</sup> Un événement à risque correspond à la survenance d'un risque telle que définie par la réglementation Bâle

- Impact risque de crédit : augmentation de la probabilité de défaut ou des pertes après défaut
- Impact risque de marché : augmentation de la volatilité ou exposition au marché
- Interruption de processus : déroulement du processus stoppé.

Une fois les différents événements de risques identifiés sur chaque activité, l'objectif de la cartographie des risques opérationnels, consiste à les évaluer.

Cette étape aussi appelée « cotation » s'articule autour de la survenue du risque confrontée aux pertes financières.

Cette étape permet de hiérarchiser les événements de risques afin d'en isoler les majeurs, et donc, de les prioriser, et d'instaurer un suivi quotidien et les actions à mettre en œuvre. Il faut noter que les conséquences les plus qualitatives sont aussi prises en compte dans l'appréciation des risques pilotés.

## II- Analyse des risques génériques :

Les recherches récentes mettent en valeur les aspects organisationnels et l'acceptation sociale du risque par la société. Il apparaît nécessaire aujourd'hui de considérer les évolutions récentes et de proposer, pour aborder la prise en compte et la gestion des risques dans tout projet de conception de diagnostic. C'est dans cet objectif que s'inscrit la méthode « générique » de gestion des risques qui puissent s'adapter à diverses situations rencontrées afin de réduire les effets sur l'impact financier et même sur la fréquence de survenance tant au niveau des risques bruts que nets. En effet, ce point serait consacré en l'analyse et l'émission des propositions à chacune des natures de risques.

### ○ **Scénario 1 : Absence d'intervention des collaborateurs pour la maîtrise des risques :**

Et se présente essentiellement dans les domaines suivants ;

1. Domaine jaune : risques faibles et acceptables
2. domaine orange: risques moyens et à améliorer
3. domaine rouge : risques forts et inacceptables

Cette démarche est effectuée par les opérationnels qui portent un jugement sur le degré de maîtrise des risques, à dire d'experts. Afin de gérer les risques, deux grands types de plans d'action peuvent être mis en place :

- ✓ **Des plans d'action de prévention : ils ont pour objectif d'anticiper et de réduire la probabilité de survenance du risque.**
- ✓ **Des plans d'action d'atténuation : ils ont pour objectifs de réduire les effets et les conséquences de la survenance d'un risque.**

## CONCLUSION

L'importance de la notion du risque opérationnel lié aux RH et de sa gestion envisagée précédemment repose sur une représentation conflictuelle de l'organisation : les intérêts ou les comportements individuels sont potentiellement en conflit avec les intérêts de l'organisation, en l'occurrence de la banque. Ainsi, Tannenbaum (1968) et les premiers théoriciens modernistes considèrent que l'organisation

implique le contrôle. Selon ce dernier, « une organisation sociale est un arrangement ordonné d'interactions humaines entre individus ; les processus de contrôle aident à circonscrire les comportements idiosyncrasiques et à les garder conformes au plan rationnel de l'organisation. [...] Les organisations requièrent un certain degré de conformité, aussi bien qu'une intégration d'activités variées » (Hatch, Cunliffe, 2009, p.314). L'analyse du risque opérationnel des banques s'inscrit dans cette conception dite « moderniste » du pouvoir, du contrôle et du conflit (Hatch, Cunliffe, 2009) qui suppose une légitimité de la hiérarchie à exercer le pouvoir et le contrôle et surtout une capacité de sa part à résoudre les problèmes critiques de l'organisation, suivant une perspective rationnelle de celle-ci avec pour but d'améliorer son efficacité et/ou son efficacité. Plus particulièrement, la conception et la gestion du risque dans les banques renvoient au modèle cybernétique, à la théorie de l'agence (Hatch, Cunliffe, 2009). Le modèle cybernétique aligne les buts de l'organisation et des individus au moyen de l'allocation des ressources, de l'évaluation de la performance et de mécanismes de feed-back, de récompense et de sanctions. Le contrôle consiste à décliner en objectifs organisationnels la stratégie générale puis à établir des objectifs et des normes de travail à chaque niveau de l'organisation. Il s'agit d'indicateurs appliqués aussi bien au niveau des individus que des groupes pour contrôler les outputs (résultats du travail : nombre de produits réalisés, nombre de clients servis, nombre d'erreurs, de plaintes...) ou les comportements à condition que l'on sache quels comportements mènent au niveau de performance souhaité. Il peut s'agir alors d'observer le respect des procédures, de lignes de conduites telles que celles définies par les banques pour les chargés d'affaires notamment pour faire face aux problèmes particuliers dans le cadre d'une décision d'octroi de crédit par exemple (Honoré, 1998). Les responsables hiérarchiques directs à l'occasion d'entretiens d'évaluation peuvent exercer ce contrôle. Ces évaluations permettent de donner un feed-back aux unités et aux individus et de déterminer les récompenses et les sanctions en conséquence. L'approche cybernétique convient bien à l'organisation bureaucratique de la banque. La bureaucratie fait référence à un ensemble de règles, de procédures, de documents et de processus de supervision des comportements qui visent à assurer le contrôle. Les systèmes bureaucratiques sont fondés sur la standardisation des comportements et sur la rétribution des individus en fonction de leur conformité aux règles établies. Les banques sont en effet régies par de nombreux règlements et procédures visant à réduire l'incertitude et le risque lié aux comportements individuels. Les salariés doivent par ailleurs s'engager à respecter ces règles notamment le devoir fiduciaire et le devoir de conformité. A l'organisation et aux instances de contrôle aux différents niveaux de contrôler le respect de ces devoirs (Honoré, 1998). Comme l'approche cybernétique, la théorie de l'agence pose que le contrôle s'effectue au moyen de contrats qui spécifient les objectifs et les mesures puis par la surveillance et des mécanismes de récompense et sanction. Elle introduit toute fois une notion supplémentaire à l'approche cybernétique, celle de l'information ou plus exactement de l'imperfection de l'information de laquelle dépend la capacité du Principal à surveiller le comportement et les résultats de l'Agent. Tout le problème de la divergence des comportements individuels ou de groupes avec les attentes de l'organisation viendrait de l'asymétrie d'information. Le risque est lié à la possibilité que l'individu ne puisse agir efficacement (l'information n'est pas disponible), qu'il soit incompetent (mauvaise interprétation ou non-interprétation de l'information disponible) ou qu'il profite de la difficulté à contrôler ou observer son comportement pour adopter un comportement déviant. L'enjeu du contrôle est alors de réduire ces problèmes informationnels tout d'abord en s'assurant que les salariés ont bien l'information et sont bien capables de la traiter correctement ; la formation et la diffusion d'informations sont à ce niveau des outils particulièrement importants. Il s'agit ensuite de trouver des outils de contrôle les plus pertinents et efficaces possibles soit en multipliant les couches hiérarchiques, soit en développant des systèmes d'information complexes (reporting formel). Comme le coût de ces dispositifs est élevé, parfois prohibitif, la théorie de l'agence prévoit des mécanismes d'incitation censés rendre les contrats auto-exécutoires. Les mécanismes de rémunération (aux performances individuelles ou collectives) s'inscrivent dans cette perspective. Eisenhardt (1985) suggère plusieurs stratégies de contrôle et

d'incitation pour les organisations confrontées au problème d'agence. La première consiste à mettre en place des emplois simples, routiniers de manière à ce que les comportements puissent être facilement observables et que les récompenses puissent être attribuées en fonction de performances associées à des attitudes ciblées. La deuxième stratégie consiste à mettre en place des emplois plus complexes et intéressants et à investir dans les systèmes d'information ou multiplier les niveaux de contrôle pour acquérir des connaissances sur les comportements et récompenser la performance. La troisième possibilité autorise les emplois plus complexes et intéressants mais utilise des méthodes d'évaluation plus globales (rentabilité, recettes de l'entreprise) en proposant des récompenses souvent plus élevées mais relativement risquées indexées sur les résultats de l'entreprise, ce qui est supposé aligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise et des actionnaires. La quatrième possibilité envisagée par Eisenhardt (1985) propose de réduire la divergence d'intérêt entre principal et agent et par la même le risque y afférent en s'en remettant cette fois à la culture d'entreprise pour contrôler le comportement.

## Bibliographie

### Ouvrage:

- [1] CHAPELLE Ariane, HÜBNER Georges, PETERS Jean- Philippe “ le risque opérationnel, implications de l'accord Bâle pour le secteur financier » Edition Lancer, Bruxelles, 2006
- [2] HASSID Olivier, « La gestion des risques » Dunod, Paris, 2008
- [3] HULL John, « Gestion des risques et institutions financières » Edition Pearson Education, Paris, 2007.
- [4] JIMINEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan « Risques opérationnel- de la mise en place du dispositif à son audit », Edition Revue Banque, Paris, 2008.
- [5] JIMINEZ Christian, MERLIER Patrick, « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004.
- [6] MISHKIN Frédéric, « Monnaie, banque et marchés financiers », Edition Pearson Education, Paris, 2010
- [7] Michel- Henry BOUCHEL et Alice GUILHON LE FRAPER DU HELLEN, « Intelligence économique et gestion des risques »
- [8] Eric LAMARQUE, docteur et agrégé en sciences de gestion, Pedro ARBULU et Julien BATAÇ, maître se conférence à l'université Montesquieu –Bordeaux IV, Veronique de GORETS, professeur à l'université de Tour, » Management de la banque, risque, relation client et organisation »
- [9] Sekou, Blondin Fabi, Bouyad, Pretti, Alis, Chevalier, « Gestion de Ressources Humaines », 2eme édition.
- [10] Jacques Igalens, Jean-Marie Pretti, « Audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils ».
- [11] Bruno-Colmant, docteur en sciences de gestion et ingénierie commerciale, Vincent Dellose, Ingénieur de gestion, école d'administration des affaires, Jean philippe Peters, ingénieur de gestion, école d'administration des affaires, Bruno Raïs, ingénieur de gestion en école de commerce Sabay, « Les accords de Bâle II pour le secteur bancaire »
- [12] Berrada Mohammed Azzedine, « Les techniques de banque de crédit et e commerce extérieur au Maroc, 5eme édition 2007 »

### Mémoires :

- [13] ARIDOD Fatima, « le risque opérationnel dans le contexte banque », Mémoire de Master, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Rabat- Agdal, 2008-2009.
- [14] El BOUGHARI Driss, « les accords de Bâle II : l'impact de la mesure et la gestion du risque opérationnel sur les exigences en fonds propres bancaires » Mémoire de DESS, Faculté des Sciences juridique, Economiques et sociales Rabat-AGDAL
- [15] TACOLLA-LAPIERRE Sylvie, « le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne : une application au cas français », thèse pour le Doctorat en sciences de gestion, faculté des Sciences économiques et gestion, laboratoire d'économie appliquée au développement, 27 novembre 2008.
- [16] Publications officielles :
- [17] BAM, « Directive relative au dispositif de gestion des risques opérationnels »Rabat, le 13 avril 2007.

- [18] BAM, « Maitrise et Analyse des Risque opérationnel », Direction de l'audit et de la prévention des risques, 2007.
- [19] BAM, « Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit », Rapport de la supervision bancaire, 2009.
- [20] BRI, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Avril 2003.
- [21] Circulaires du Gouverneur de Bank AL Maghrib n° 26/G/2006 et n°40/G/2007 relative à la gestion des risque opérationnel et le contrôle interne.
- [22] FMI, « Bâle II va-t-il prévenir ou aggraver les crises ? » Finances & Développement, Juin 2008.
- [23] GCAM, « Rapport annuel du Groupe Crédit Agricole du Maroc », 2009.
- [24] BAM, « Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit », Exercice 2004. [www.bkam.ma](http://www.bkam.ma)
- [25] BRI, le comité de Bâle pour le contrôle bancaire, « Gestion du risque opérationnel » Octobre 1998. [www.bis.org/pub/bcbs42fr.pdf](http://www.bis.org/pub/bcbs42fr.pdf)
- [26] Fondation Ardi, [www.ardifondation.org](http://www.ardifondation.org)
- [27] Groupe crédit Agricole du Maroc, [www.creditagricole.ma](http://www.creditagricole.ma)
- [28] NOHOUMOVITCH Benjamin, TANNHOFF Fabien, « Risque opérationnels, Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender ? », Paris [www.optimind.fr](http://www.optimind.fr)
- [29] ROY LARENTY Céline, RIVIERE Olivier, “ Risque opérationnels : les derniers enseignements du comité du Bâle » BANQUE magazine, n°643, janvier 2003. [www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)