

Efficacité des systèmes de contrôle interne des risques opérationnels dans les banques : Elaboration d'un modèle conceptuel

Ait Moussa Oumayma

Laboratoire de recherche des outils de gestion

FSJES – Oujda

Université Mohammed Premier – OUJDA– MAROC

Résumé : Le système de contrôle interne bancaire constitue un moyen de concilier atteinte des objectifs et maîtrise des risques. Piloté par la direction d'un établissement, il est étroitement lié au gouvernement d'entreprise qui s'avère atypique dans la banque. La réglementation balaïse récente impose les banques à développer un dispositif de contrôle interne tourné vers la prise en compte des risques opérationnels en lien avec le gouvernement d'entreprise. Cette relation a suscité des travaux complémentaires par les chercheurs selon lesquels l'effectivité du système de contrôle interne des risques opérationnels via la pratique de la discipline de la gouvernance, améliorerait l'efficacité bancaire. L'objet de ce travail est de proposer un modèle qui relie le risque opérationnel, la pratique de contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels et la performance. La conception du modèle s'apparente à une logique positiviste fondée sur un raisonnement hypothético déductif. Une attention sera prêtée aux modèles développés dans la littérature, faisant l'objet d'une opérationnalisation des concepts, et une identification des hypothèses.

Mots-clés : Contrôle interne, gouvernance, risque opérationnel, performance, banque

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974052>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

<http://www.woasjournals.com/index.php/ijesm>

1. Introduction

Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs en l'efficacité et l'efficience des opérations ; la fiabilité du reporting financier et le respect des lois et des règlements COSO (1992). L'identification et la réduction des risques se réalisent grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne formelles ou informelles. Ces procédures sont d'ailleurs un des éléments caractéristique et fondateur des organisations dans leur distinction par rapport au marché Ebondo et Pigé (2002).

Dans le monde bancaire, le contrôle semble revenir aux mécanismes internes de gouvernance qui minimisent les risques encourus Salas et Saurina, (2003). Le conseil d'administration est appelé à contrôler la prise de risque par les dirigeants en fixant les orientations opérationnelles et en assurant la solidité de la banque Greuning et Bratanovic, (2004).

L'importance du contrôle interne dans les banques a été reformée avec l'entrée en vigueur, en janvier (2007), de la réforme « Bâle II », suivant la survenance de la crise de la subprime qui a émergée plusieurs débats par les académiciens, les praticiens et les législateurs sur la manière de transposer en pratique les normes de contrôle de risque opérationnel. Dès lors le régulateur renvoie au rôle du conseil d'administration pour aider à assurer la sécurité et la solidité bancaire, par la prise en compte d'un nouveau risque celui des risques opérationnels.

Le contrôle interne ne se limite pas seulement au facteur consommateur des ressources qui serait catonné à la réduction des erreurs liées aux processus d'exploitation ou de traitement de l'information mais également une source directe de création de valeur à travers l'identification des opportunités que l'organisation peut saisir (Mohamed Hmazaoui 2008, Éric Lamarque 2009). Par conséquent notre article présume que la gestion des risques est positivement associée à la pratique du contrôle interne par l'organisation d'où son effet sur sa performance.

Cette hypothèse avance que le système de contrôle (associé au gouvernement de l'entreprise) favorise le développement des pratiques efficaces de gestion des risques opérationnels qui contribuent à la réalisation de la performance. Ce lien se retrouve pleinement lorsque les banques diffusèrent en interne une culture des risques qui comprend toutes les fonctions de l'établissement. Autrement dit lorsque la banque (Eric lamarque,).

Le présent travail a pour objectif de développer un modèle de recherche qui examine le lien entre le système de contrôle interne bancaire et la performance en termes de gestion des risques

opérationnels. Ceci a un double objectif ; d'abord comprendre les pratiques du mécanisme du contrôle interne organisationnel dans la maîtrise des risques et ensuite étudier les effets de ces pratiques de contrôle interne adoptés par les banques sur la performance. Cet objectif amène à une question principale : **Quel modèle conceptuel théorique permet-il d'articuler la pratique du système de contrôle interne bancaire et la performance en matière de gestion des risques opérationnels ?**

A ce propos, ce travail vise à proposer un modèle conceptuel qui lie la pratique de contrôle comme variable dépendante et la performance bancaire comme variable à expliquer (indépendante). Une telle pratique qui sera vérifiée via des interactions (variable modératrice) du système de contrôle bancaire avec les parties de l'organisation bancaire.

La première partie de cet article mène une revue de littérature, sur le contrôle interne ainsi que son application dans le domaine bancaire compte tenu des limites soulevées dans différents travaux. La seconde partie expose la méthodologie adoptée pour de la recherche. La troisième partie présente une opérationnalisation des variables de la recherche pour, enfin, exposer notre modèle et les hypothèses qui en découlent.

2. Cadre théorique et conceptuel de la recherche

2.1 Le système de contrôle interne

Le système de contrôle interne est un sujet centré sur la bonne gouvernance financière, pour laquelle un groupe d'actionnaires essaie d'identifier un système de contrôle économique adéquat bénéfique pour tous les associés. Or le système de contrôle peut-être défini comme étant un système favorable à l'organisation lui permettant la suppression du conflit de l'agence privilégié dans le cadre de la théorie de l'agence évoquée par (Jensen, 1993).

En effet (Jensen, Meckling, (1976),) ont initiés les premiers travaux sur le contrôle, ces chercheurs confirment que le contrôle constitue ainsi une manifestation de ces coûts d'agence. Les chercheurs démontrent à travers la théorie de l'agence, la délégation décisionnelle à l'agent par le principal l'importance du contrôle afin de délibéré de l'agent de faire valoir ses propres intérêts au détriment des objectifs fixés par le principal.

Dans la mesure où les dirigeants ne sont pas eux-mêmes des propriétaires, ils cherchent la maximisation de leur rémunération et leur stabilité même au détriment des actionnaires, Fama et Jensen (1983) repèrent trois mécanismes de contrôle au sein des firmes complexes : (1) La hiérarchie formelle (ou les niveaux supérieurs contrôlent les niveaux inférieurs) ; (2) Les

systèmes de surveillance mutuelle (moins formels que les modes de coordination précédents, sont générés par les interactions interindividuelles) et (3) Le conseil d'administration (exerce la fonction de contrôle des dirigeants).

Ce constat est rejoint par Charreaux (1997) qui propose un ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

Pigé (2008) confirme que les mécanismes organisationnels contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Pour ce faire la fonction de direction étant dévolue à des dirigeants permanent, et la fonction de contrôle des dirigeants restant acquise à un conseil d'administration convoqué épisodiquement au cours de l'année.

Ces conclusions sont en ligne avec les recherches antérieures, cependant, les chercheurs proposent un modèle de mesure du système de contrôle basé sur deux variables que nous empruntons dans notre propos : l'organe du conseil d'administration et l'organe de direction. Par ailleurs, le système de contrôle influe positivement sur la performance en matière de gestion des ressources organisationnelles.

Les travaux de Fama et Jensen vont être repris par Charreaux donnant naissance à un nouveau paradigme, celui de la finance organisationnelle faisant l'objet d'une théorie s'intéressant aux systèmes de contrôle organisationnels et leur contribution à la performance des entreprises. En ce sens Charreaux (2001) représente deux courants de la recherche dans les systèmes de contrôle.

Dans la version actionnariale, contrôler une entreprise dépend de deux mécanismes : (1) les mécanismes de surveillance (discipline les choix de gestion du dirigeant) et (2) les mécanismes d'incitation (alignement des choix du dirigeant sur des critères de maximisation de la performance actionnariale de l'entreprise). La performance (efficience) dépend par conséquent en la capacité de l'entreprise à préserver les intérêts des apporteurs de capitaux en sécurisant principalement les investissements des actionnaires, d'autre part d'appui du contrôle exercé par le principal sur le dirigeant.

Amann, Charreaux, (1999), constatent, les droits de propriété étant considérés comme diffus au sein de l'organisation, le dirigeant se retrouve par conséquent dans une position dyadique, agent

dans certaines relations contractuelles, principal dans d'autres, ouvrant un courant partenarial au sein du paradigme actionnarial dominant.

En effet ces contrat relie la firme aux différents individus (dirigeants, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, Etat, collectivités...). Chaque contrat définit les droits de gestion et de contrôle que peut exercer chaque individu, le dirigeant étant considéré comme au centre de cette combinaison contractuelle, donc en lien avec chacun d'eux.

La délégation de certaines décisions par le dirigeant à différents centres décisionnaires engendre par nature une asymétrie informationnelle *ex ante*, compte tenu des connaissances détenues par les parties impliquées et *ex post*, en raison des informations produites dans le cadre de l'activité. De son tour, Charreaux (2001) identifie deux modèles du système de contrôle au sein de l'entreprise : (1) L'examen des caractéristiques de la répartition de contrôle et de gestion à l'intérieur de l'entreprise, (2) combinaison avec le système de contrôle incarné par le système de gouvernance disciplinaire incitatif (évaluation et sanction).

Les mécanismes de gouvernance assument la même fonction d'alignement des intérêts entendus cependant au sens large des partenaires de la coalition.

2.2 Le système de contrôle interne du risque opérationnel bancaire

Dans l'industrie bancaire, les problèmes d'agence sont plus complexes qu'ailleurs car l'asymétrie d'information ne touche pas seulement la relation entre les actionnaires et le dirigeant mais aussi Alexandre, Bouaiss, (2008) :

- La relation entre les déposants, la banque et les Autorités de régulation ;
- La relation entre les actionnaires, le dirigeant et les Autorités de régulation ;
- La relation entre les emprunteurs, le dirigeant et les Autorités de régulation.

Pour instaurer un climat de confiance entre la banque et les déposants, lutter contre le risque de défaillance et préserver à la fois les intérêts de la banque et de ceux des actionnaires tout en luttant contre les conflits d'intérêts potentiels, le comité de Bâle en 2006 a fait l'objet d'une réforme de la norme portant sur deux éléments essentiels : (1) Intégration du risque opérationnel et (2) Elargissement des mesures de contrôle sur trois piliers (Pilier 1: Exigences minimales en fonds propres ; Pilier 2: Processus de surveillance prudentielle ; Pilier 3: Discipline de marché).

Le règlement 97-02 du Bâle indique que les établissements bancaires doivent se doter d'un contrôle interne qui comprend : Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels complète

activement ces grands principes en permettant une mesure de certains risques qui étaient jusqu'alors peu ou mal appréhendés.

De ça part, la circulaire éditée par Bank al Maghrib sur la gestion des risques opérationnels, fixant ainsi les conditions et principes dans lesquelles les établissements de crédits dotés d'un organe central doivent organiser leur système de contrôle interne des risques opérationnels confrontés en coordination avec cet organe *Article n°6 circulaire BAM 30 octobre 2014* .

La gestion du risque opérationnel bancaire d'après le comité de Bâle II, doit comporter les éléments fondamentaux suivants : (1) Politiques et procédures destinées à garantir que la banque identifie, mesure et notifie tous les risques importants ; (2) Processus mettant en relation les fonds propres et le niveau des risques ; (3) Processus qui formule des objectifs stratégique de la banque et de son plan d'activité ; (4) Processus de contrôle interne, de vérification et d'audit visant à garantir l'intégrité du processus global de gestion. (Tableau n°1)

Les travaux de Bâle sont en ligne avec celle d'Anthony, Besson (2000) selon lesquelles, le rôle de la direction générale et du conseil d'administration dans l'application, la surveillance de l'efficacité et la culture de contrôle est primordial.

De ça part, Ospital, (2006), suggère que l'instauration d'une politique de gestion des risques opérationnels nécessite de développer une approche culturelle du risque soit un environnement où la variable risque est une composante du processus de décision.

Edwards, Wolfe (2006) soutiennent l'idée selon laquelle une culture du risque est nécessaire pour le calcul et la collecte de données historiques sur les risques et confirme que la diffusion de cette approche culturelle suppose une vision partenariale de la norme de contrôle, laquelle n'est pas nécessairement incompatible avec une recherche de conformité aux normes.

C'est dans cette perspective que les recherches post-crise sur le Risk Management insistent sur le rôle des managers, et de la gouvernance d'entreprise, dans la diffusion de principes et de zones d'enjeu prioritaire mais aussi des limites de risques acceptables Buehler, (2008).

En outre l'étude réalisée en 2003 par l'Association Internationale des professionnels du Risk Management (PRIMA) sur le déploiement des dispositifs des risques opérationnels confirme pour 90% des établissements de crédit interrogés les relais dans les différents métiers et les différentes filiales de la fonction gestion des risques en indiquant ainsi un nombre variable de personnes (fonction groupes et correspondants) exerçant un suivi des risques opérationnels, ajoutant à ce que les établissements interrogés renvoient le plus souvent sur le soutien de la direction générale ; la mobilisation des équipes ; la prise en charge de ces projets par les métiers

Tableau n°1 : Mise en place du dispositif du contrôle interne des risques opérationnels par la BAM

	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5
	Surveillance des risques opérationnels par les organes d'administration et de direction	Système d'identification, de mesure, de suivi, de maîtrise et d'atténuation des risques	Contrôle du système de gestion des risques opérationnel	Plan de continuité de l'activité	Reporting destiné à Bank Al-Maghrib
Mise en place du dispositif du contrôle interne des risques opérationnels	Acteurs : A. Organe d'administration : chargé de mise en place du dispositif B. Organe de direction : chargé de la déclinaison du dispositif	Outils : A. Identification et mesure des risques opérationnels : B. Suivi des risques opérationnels C. Maîtrise et atténuation des risques opérationnels	Mise en place d'un système d'audit interne exerçant un contrôle périodique du dispositif de gestion des risques opérationnels	Renvoie d'un plan de continuité et des mesures nécessaires à l'établissement par un responsable chargé de renvoie	Communication périodique par les établissements à la Direction de la supervision bancaire de Bank Al-Maghrib un reporting spécifique sur les pertes générées par les risques opérationnels

Source : Directive relative au dispositif de gestion des risques opérationnels 2007

; la communication ; l'adhésion du réseau, un dispositif de contrôle des risques adéquat et enfin des outils adaptés.

Etant donné que le risque tel que défini par le régulateur Bâle II est dû au facteur humain, la démarche projet de mise en œuvre d'un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels proposée par C. Jimenez ; P Merlier (2004) insistent sur l'instauration d'une véritable culture d'entreprise où chacun participe à la définition des actions visant à limiter et anticiper le risque en lui-même appréhendé comme une problématique globale en non comme une suite d'évènements traiter individuellement.

Nombreuses sont les limites provoquées par la gouvernance des banques en période de crise économique de 2008, notamment l'incapacité par les banques à contrôler le comportement des dirigeants et le niveau de prise de risque Eriq Lamarque (2009). La raison pour laquelle Albouy (2009) met en doute la pratique de la gouvernance actionnariale par les établissements bancaire.

Pour cette raison une approche risque axée sur les pratiques opérationnelles et les comportements aura plus d'efficacité qu'une approche par le reporting et l'auto-déclaration selon Stulz, (2009).

En effet il existe des débats récurrents sur la manière d'intégrer et de transposer en pratique la norme de contrôle du risque opérationnel, Wahlström (2009). Cependant la prolifération de normes sur ce sujet amène les banques à se concentrer sur le « comment mettre en œuvre » en pratique cette régulation plutôt que sur la question du « pourquoi » développer celle-ci Cordel (2016).

2.3 La contribution du système de contrôle interne des risques opérationnels dans la performance

L'examen des recherches antérieures suggère que les interactions des systèmes de contrôle dans les apprentissages est le seul moyen de faire face aux évolutions de l'environnement Simons (1995) ; Kloot (1997). Ces observations confirment celles de Simons (1995) : les organisations disposent généralement d'un système de contrôle appelé interactif qui, par le débat et le dialogue, doit permettre l'émergence de nouvelles idées, de nouvelles stratégies.

L'efficacité du système de contrôle est variable selon la latitude managériale octroyée par le système de contrôle organisationnel. Cette dernière est l'ensemble de possibilités décisionnelles en matière stratégique permises ou privilégiées par le système de contrôle.

En effet Charreaux réalise deux niveaux d'analyses de la latitude managériale dans un système de contrôle : (1) les interactions avec l'environnement de contrôle (mécanismes de contrôle) et (2) les interactions avec les individus (les acteurs de système).

Selon lui, il existe trois effets possibles sur la latitude : (1) la discipline, (2) l'habilitation (reconnaissance du conflit et harmonisation pour soutenir la décision stratégique la plus satisfaisante et (3) comportemental (cognitif : une première boucle de rétroaction de la latitude managériale et une seconde boucle de rétroaction de performance). Ces interactions offrant trois situations possibles : (1) situation n°1 interaction des mécanismes disciplinaires avec les acteurs donnant lieu à un système de contrôle disciplinaire ; (2) situation n°2 interaction des mécanismes habilitants avec les acteurs donnant lieu à un système de contrôle partenarial ; (3) situation n°3 interaction des mécanismes comportementaux avec les acteurs du système donnant lieu à un système de contrôle cognitif.

L'interaction par sa position intermédiaire permet donc de contribuer à la performance. Cependant, celle-ci peut donner deux formes à la performance : (1) actionnariale (rapport des actionnaires de l'entreprise) ; (2) partenariale intègre par définition, la performance actionnariale de l'entreprise (rapport cumulé des actionnaires et des parties prenantes impliquées dans le système de contrôle), donnant lieu à deux approches explicatives de performance

Dans une approche contractuelle, la performance de l'entreprise est mesurée par une capacité à maximiser une fonction objective (le profit, le cours de la bourse, le chiffre d'affaires...) Les indicateurs de performance financiers restent néanmoins les indicateurs privilégiés des approches contractuelles de la firme et du gouvernement d'entreprise.

En effet, le processus de création de valeur est ignoré puisque seule compte la manière dont la répartition de la valeur sera organisée afin d'être suffisamment incitative pour maximiser la performance financière et non financière et donc la valeur de l'entreprise Charreaux, (2006).

A contrario, les approches cognitives de la firme et du gouvernement d'entreprise adoptent une conception clairement partenariale et inter-temporelle de la performance et envisage celle-ci sur une échelle temporelle plus longue que les approches contractuelles.

En somme, la performance de l'entreprise peut avoir des acceptions différentes revoyant aux objectifs de gestion prédéfinis par l'entreprise. Or la reconnaissance de l'ensemble des leviers non seulement disciplinaires par les entreprises, permettent d'influencer positivement sur la

création de la valeur. D'ailleurs une telle reconnaissance suppose une démarche statique pour une maîtrise efficiente des coûts supportés par les entreprises en matière de contrôle, mais semble insuffisante selon les recherches récentes compte tenu de la dynamique des entreprises.

Ces conclusions sont en ligne avec celles de C. Jimenez ; P Merlier (2004) qui confirment que la construction d'un dispositif suscite aux entreprises de réfléchir à la gestion des risques opérationnels comme clé de la performance opérationnelle, dont l'objectif est de favoriser la création de la valeur. Cet objectif peut être atteint par l'engagement des instances dirigeantes dans une politique de maîtrise des risques efficaces, privilégiant la transparence à tous les niveaux de l'entreprise.

Batac. J 2003 dans son étude sur les interactions du système de contrôle opérationnel dans une banque de détail démontre la conséquence positive de son influence perçue sur la performance ; cette mobilisation apparaît pour l'ensemble des systèmes de contrôle.

E.Lepori, M.Bollecker 2015 démontrent dans leurs étude de mise en place d'un outil de performance interactif l'importance de l'implication de la direction à explorer de nouvelles opportunités stratégiques à travers des relations. Les différents résultats théoriques issus de cette étude suscitent des implications managériales.

En somme, la littérature examine la pratique du système de contrôle interne principalement par rapport à deux variables : le conseil d'administration et son rapport avec la direction. En outre, nous soutenons que lorsque cette pratique est partenariale, la fonction contrôle contribue, grâce à ses interactions, à une meilleure maîtrise de risques et une amélioration en continue de la performance de l'entreprise.

3. Méthodologie

Le choix d'un paradigme épistémologique, dans lequel le chercheur inscrit sa recherche, est un acte fondateur et fondamental dans le sens où il conditionne la validité et la légitimité de la recherche. Compte tenu de la nature du sujet de la recherche, de sa complexité et du cadre théorique mobilisé qui requiert la contextualisation du concept et l'interaction avec le terrain de recherche, le choix s'est porté sur le raisonnement déductif. Il s'agit d'explorer, observer et tester en ligne avec le paradigme de positivisme présenté par (Yin, 2009). Notre objectif est donc de contribuer à l'enrichissement des hypothèses et des modèles théoriques déjà existants.

Chaque sujet de recherche implique des notions abstraites qu'il faut traduire en mesures concrètes. Cette démarche est appelée opérationnalisation ou traduction (Facult et al., 2014). Pour rendre mesurables les concepts théoriques tels que le système de contrôle interne des risques opérationnels, interactions avec les acteurs du système de contrôle des risques opérationnels et la performance, il est nécessaire de les opérationnaliser. Cela implique l'identification des composants de chaque concept et de leurs attributs, ainsi que la proposition d'une méthode pour désigner les liens entre ces différents concepts afin de construire le modèle conceptuel approprié.

Pour opérationnaliser les trois concepts théoriques mentionnés, nous nous basons sur la littérature existante et les théories et modèles reconnus pour les évaluer par déduction. Cette approche nous permettra de décortiquer les concepts et les relations à retenir.

4. Choix des variables du modèle conceptuel

Notre recherche propose d'étudier le lien entre la pratique du système de contrôle des risques opérationnels (variable indépendante) et son efficacité en termes de performance bancaire (variable dépendante). Il semble important de noter qu'il existe aussi une variable modératrice « Interaction » qui agit sur l'individu ainsi que l'environnement de contrôle et par conséquent influence la performance organisationnelle.

4.1 Système de contrôle interne des risques opérationnels

La littérature a suffisamment discutée l'efficacité du système de contrôle interne dans la gestion des risques par le mécanisme du conseil d'administration. Ce mécanisme est supposé être le garant de l'intérêt social de l'entreprise contribuant ainsi à l'amélioration de la performance. Cependant, cette contribution ne peut se concrétiser que si l'organisation du contrôle à l'intérieur de l'entreprise développerait un ensemble de pratiques appropriées. En particulier nous considérons les recommandations d'Edwards & Wolfe (2006) qui visent à instaurer une pratique partenariale de la norme contrôle dans la gestion des risques opérationnels.

En plus, nous incluons la proposition de C. Jimenez ; P Merlier (2004), d'une démarche projet de mise en œuvre d'un dispositif de contrôle des risques opérationnels dans le milieu bancaire. En fin nous introduisons les directives des circulaires relatives à la gestion du risque opérationnel (2007) et au contrôle interne de Bank Al- Maghrib (2014), comme un moyen d'identifier les sources potentielles de tels risques et d'en assurer la mesure, le suivi et le contrôle (Tableau 2).

Tableau 2 : construction de la variable « système de contrôle interne des risques opérationnels »

Système de contrôle	Description	Indicateurs de mesure	Références
Conseil d'administration	Examen de l'implication de la direction générale de la banque dans la définition et la mise en place du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de responsabilité de la direction au niveau du système de gestion et de maîtrise des risques et de son implémentation • Définition par la direction de la stratégie de couverture des risques opérationnels et de l'acceptation des risques résiduels • L'allocation des fonds propres par la direction générale nécessaires à la couverture des risques • Vérification de l'exhaustivité et de la qualité du système de contrôle mis en œuvre via un audit régulier 	Jensen, 1993 Jensen, Meckling, (1976) Fama (1983) Charreaux (1997) C.Jimenez et P.
Conseil directoire	Examen de la bonne efficacité du dispositif par la direction	<ul style="list-style-type: none"> • La définition de la politique et des procédures de la banque pour la gestion des risques opérationnels • La validation des modèles les plus appropriés à la gestion des risques opérationnels et leur mise en œuvre • La formation et mobilisation des équipes aux risques existants • La déclinaison des travaux réalisés dans les lignes métiers de la banque • La définition des outils transversaux de mesure et de suivi • La définition du système d'information permettant le suivi et le pilotage des risques • L'analyse des remontées de d'information des lignes opérationnels et le contrôle du bon traitement de l'ensemble des incidents • Intervention directe dans les dossiers à fort impact • La participation à la validation des états réglementaires 	Merlier (2004) Bâle II (2006) Pigé (2008) Alin finet et al 2009 Directive gouvernance risques opérationnels (2014)

Source : Auteur

4.2 La pratique du contrôle interne des risques opérationnels

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels fait intervenir de nombreux acteurs de la banque car ces risques se trouvent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de la banque. Cette démarche d'organisation nécessite, en premier lieu, que les instances dirigeantes aient la

volonté de s'engager dans une politique de maîtrise des risques efficace, privilégiant la transparence à tous les niveaux de la banque, y compris aux niveaux les plus élevés.

En se basant sur le modèle élaborée par Chiappello (1996), qui propose d'étudier le contrôle mis au point par le management et celui qui émerge des interactions, ainsi que la démarche proposée par C.Jimenez et P. Merlier (2004) d'organisation d'un dispositif de contrôle des risques opérationnels, nous retenons cinq dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation.

Tableau 3 : construction de la variable « la pratique du contrôle des risques opérationnels »

La pratique du contrôle	Description	Variables d'action	Références
1. Exercice du contrôle des risques opérationnels	Qui contrôle ?	1.1. La fonction d'audit interne 1.2. Les fonctions transversales 1.3. Les fonctions opérationnelles.	Dalton (1971) Etzioni (1971) Ouchi et Maguire (1975) Ouchi (1977) Merchant (1985) Bouquin (1991) Fiol(1991) Anthony (1993) Mintzberg (1990) Chiappello (1996) C.Jimenez et P. Merlier (2004)
2. Objet du contrôle des risques opérationnels	Sur quoi s'exerce le contrôle ?	1.1 Les actions 1.2 Les résultats 1.3 Les caractéristiques du personnel 1.4 La culture /les normes 1.5 Les objectifs et stratégies	
3. La finalité du système de contrôle des risques	Quelle est l'attitude du contrôlé ?	3.1 Implication morale 3.2 Relation instrumentale 3.3 Aliénation	
4. Le moment où le contrôle est exercé	Quand le contrôle a-t-il eu lieu ?	4.1 Avant la survenance du risque 4.2 Pendant la survenance du risque 4.3 Après la survenance du risque	
5. Les outils et moyens mis en œuvre par le système de contrôle pour la maîtrise des risques opérationnels	Quels sont les moyens du contrôle ?	5.1 Le marché 5.2 L'organisation : règlements/ contrôle de gestion/ structure 5.3 La culture : de l'organisation/ de la société/ des professionnels 5.4 Les relations interindividuelles	

Source : Auteur

4.3 L'interaction comme variable médiatrice entre le système de contrôle et performance

L'examen des recherches antérieures sur les relations des systèmes de contrôle avec la stratégie organisationnelle et les dispositifs de contrôle suggère que les systèmes de contrôles interactifs sont toujours reconnus comme étant des leviers de l'évolution de la performance. Cependant cette contribution ne peut se réaliser que si le système de contrôle organisationnel développerait un ensemble de pratiques appropriés.

En particulier, nous considérons les propositions de Julien Batac (2011) qui visent à étudier les interactions au niveau des systèmes de contrôle opérationnels dédiés à la gestion des risques bancaires, par, l'introduction d'un ensemble de pratiques individuelles et organisationnelles comme l'intégration de l'expérience individuelle et sa mobilisation au niveau organisationnel.

Tableau 4 : construction de la variable « Interactions avec les acteurs du système de contrôle des risques opérationnels »

Interactions avec les individus	Description	Variables d'actions	Références
1. Encyclopédique	Quel type d'incident est confronté souvent par l'établissement ?	1.1 Fraude interne 1.2 Fraude externe 1.3 Insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail 1.4 Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciales 1.5 Dommages aux actifs corporels 1.6 Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes 1.7 Dysfonctionnement des processus de traitement	Argyris et Schön (1978) Sinkula (1994) Simons 1995 Kloot (1997) Bouquin (1999) Charreaux (2001) Directive risques opérationnels (2007) Julien Batac (2011)
2. Episodique	Que s'est-il passé ?	2.1 Ingénierie Financière 2.2 Négociation et vente 2.3 Banque de détail 2.4 Banque de gros 2.5 Paiement et règlements 2.6 Services d'agence 2.7 Gestion d'actifs 2.8 Courtage de détail	
3. Endossé	Quelle est la manière déclarée pour contrôler ?	3.1 Système des normes 3.2 Stratégie organisationnelle	
4. Procédurale	Comment le contrôle est réellement exécuté ?	4.1 Système de normes 4.2 Stratégie organisationnelle 4.3 Règles tacites	
5. Augmenté	Comment les tâches devraient-elles être exécutées ?	5.1 Respect des normes seulement 5.2 Règles tacites 5.3 Combinaison des normes et des règles tacites	

Source : Auteur

Finalement, nous soutenons qu'une mobilisation des pratiques individuelles face à la gestion des risques à l'ensemble du système de contrôle interne des risques opérationnels (niveau global) conduisant à de meilleures performances.

4.4 La performance comme variable dépendante du système de contrôle interne des risques opérationnels

Dans les recherches sur la performance des systèmes de contrôle organisationnels, les indicateurs du tableau de bord prospectif (balanced scorecard) sont toujours reconnus comme les principaux indicateurs de mesure de performance à la fois multidimensionnelle et élargie Alin finet (2009).

Le tableau de bord prospectif, a ainsi été conçu pour intégrer, de manière équilibrée, à la fois des variables financières significatives « axe financier » et des indicateurs de performance opérationnels (non financiers) mesurant la satisfaction de la clientèle de l'entreprise « axe client », l'efficacité des processus interne « axe processus interne » et l'aptitude de l'organisation innover et à apprendre « axe innovation et apprentissage ».

Nous nous limitons dans la mesure de l'impact du système de contrôle des risques opérationnels sur la performance bancaire, à deux niveaux : « axe financier » et « l'axe innovation et apprentissage », nous retenons sept indicateurs les plus utilisés pour mesurer la performance bancaire. (Tableau 5)

Tableau 5 : construction de la variable « Performance »

Description	Indicateurs de mesures	Références
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La croissance du chiffre d'affaires ▪ Résultat net ▪ Rentabilité des capitaux propres 	Kaplan et Norton (1992) Paul A.Gompers, Joy L. Ishii, Andrew Metrick (2003) Charreaux, (2004)
Performance non financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productivité des salariés ▪ Motivation des salariés ▪ Nombres d'heures/ Budget de formation 	

Source : Auteur

En somme le contrôle exercé par la banque pour la maîtrise de ces risques opérationnels, via le dispositif débouche sur certains types de résultats. La mesure de ses résultats permettra de vérifier l'effet d'éventuelles pratiques du système de contrôle dans la gestion du risque opérationnel.

5. Elaboration du modèle conceptuel de la recherche et formulation des hypothèses

Notre modèle conceptuel propose une relation entre le système de contrôle interne des risques opérationnels et la performance, à travers les pratiques partenariales organisationnelles bancaires. Cette relation est supposée être modérée par les interactions du système de contrôle interne à la banque (figure n°1)

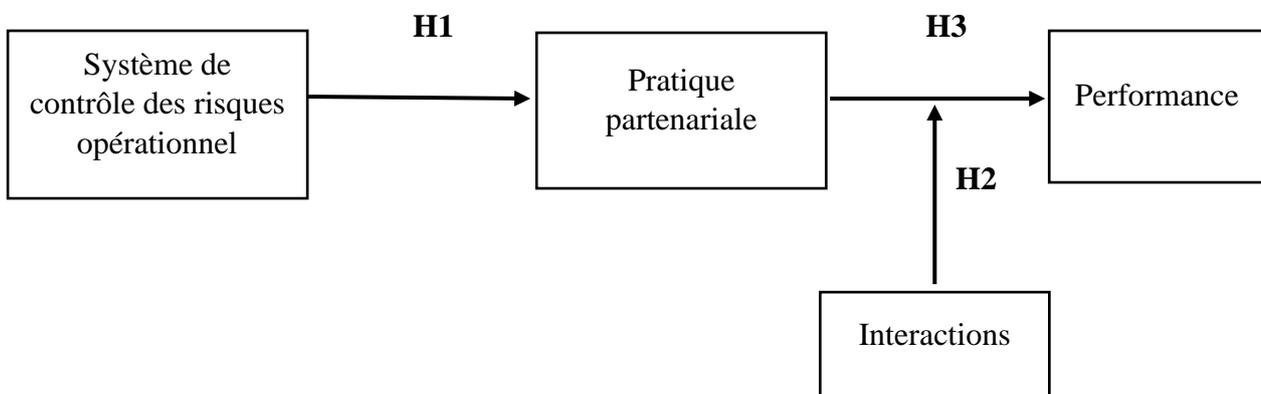


Figure n°2 : cadre conceptuel de la recherche

Source : Auteur

Trois hypothèses principales sont ainsi postulées :

Hypothèse n°1 : Le système de contrôle des risques opérationnels est un système à dimension partenariale positivement lié à la maîtrise du risque opérationnel

Hypothèse n°2 : La pratique du système de contrôle interne des risques opérationnels impacte positivement l'interaction entre acteurs du dispositif de contrôle des risques opérationnels

Hypothèse n°3 : L'interaction partenariale au niveau du système de contrôle lié à la maîtrise du risque opérationnel est positivement liée à la performance bancaire

6. Conclusion

La perception et la compréhension du système de contrôle à travers la gouvernance va bien au-delà de la seule prise en compte du pouvoir des dirigeants. Celle-ci tient en compte une triple

dimension, contractuelle, institutionnelle ou réputationnelle Pigé (2008). Au niveau d'une organisation bancaire la gouvernance peut être plus singulière par rapport à la gouvernance d'une organisation quelconque Llewellyn (2001) ceci s'explique par les effets de la réglementation bancaire Ciancanelli et Reyes (2000) sur cette dernière. Par ailleurs, et au niveau de la gouvernance bancaire du risque comportemental, la question des conflits d'intérêts se pose aussi dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et dans les intérêts antagonistes existant entre les équipes opérationnelles et les unités en charge de la mise en œuvre de la politique des risques et de son contrôle (Langevin, Picq, 2000). L'essence même d'un Risk Management efficace est de déceler les risques futurs, non encore survenus dans le passé (McGrew, Bilotta, 2000), de développer une architecture organisationnelle permettant de positionner les dispositifs de contrôle sur les enjeux réels de l'organisation. Ceci correspond aussi selon Hans Jonas (2012) à une approche responsable de la gouvernance d'entreprise.

Au vu des résultats de la revue de littérature et des travaux limités et récents sur la diffusion du contrôle des risques opérationnels au Maroc, le présent travail est d'abord de nature exploratoire permettant de décrire la réalité du phénomène étudié. En outre, le passage par l'étude exploratoire s'explique par plusieurs autres raisons. Au début, le fait qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a évaluée de façon explicite les facteurs influençant la pratique du contrôle des risques opérationnels bancaires justifie la réalisation d'une étude exploratoire. Elle constitue donc une étape essentielle pour une première explication des facteurs déterminants de la pratique du processus de contrôle du risque opérationnel. De plus, la théorie retenue, à savoir la théorie de la gouvernance organisationnelle, fournit les concepts de base à cette étude exploratoire. Cependant, la théorie de gouvernance ne fournit pas les articulations dynamiques entre les différents concepts, ni des méthodes précises afin de mesurer les concepts théoriques qu'ils proposent. La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs points nécessitant des investigations supplémentaires en relation avec notre le sujet et le terrain de recherche. Ce choix implique une triangulation des méthodes qualitative et quantitative pour réaliser une validation croisée et améliorer les résultats de la recherche. Cette triangulation des méthodes ne doit pas être conçue comme une simple procédure de recoupement visant à valider une partie seulement des résultats. Il s'agit plutôt d'une forme d'observation différenciée, croisée, où le recouvrement éventuel d'une partie des résultats vise à éclairer autrement les questions de la recherche.

Notre analyse procède ainsi, à la fois, à une confrontation de nos hypothèses et propositions théoriques avec le contexte empirique à des fins de corroborations tout en laissant la possibilité à des construits ou propositions théoriques nouvelles d'émerger.

7. Bibliographie

- [1] Alain FINET , Gouvernance d'entreprise Nouveaux défis financiers et non financiers, Boeck. 2009
- [2] BATAF, J , Les interactions contrôle/apprentissage organisationnel : proposition d'une grille d'analyse , Congrès de l'Association Française de Comptabilité. (AFC) 2003
- [3] B Pigé , Gouvernance, contrôle et audit des organisations Economica, 2008
- [4] Besson, P., “ Risques organisationnels et dynamique de contrôle ”, in Encyclopédie de Comptabilité, de Contrôle de Gestion et d'Audit, dirigée par B. Colasse, Paris, Economica. 2000
- [5] CHRISTIAN Jimenez, Prévention et Gestion des risques opérationnels Broché 30 septembre 2004
- [6] CHARREAUX G., La théorie positive de l'agence : lectures et relectures, in KOENIG G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, Economica, 1999.
- [7] Charreaux G , « La théorie positive de l'agence: positionnement et apports », Revue d'économie industrielle, 2000,
- [8] Charreaux, G, Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Dans Gouvernance des entreprises nouvelles perspectives (Eds Charreaux, G., Wirtz, P.), Paris: Economica,2006
- [9] Charreaux G, Wirtz P, Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance d'entreprise, Revue française de gouvernance,2007
- [10] CHEMLAL, M. , BENZAOU, L. , MRABET, A. , & GHARIB, B. L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière des banques marocaines cotées en bourse. Revue Internationale Du Marketing Et Management Stratégique, 2(2). Consulté à l'adresse <http://revue-rimms.org/index.php/home/article/view/36>. 2021
- [11] Circulaire relative au contrôle interne des établissements de crédit C N° 4/ W/2014 Bank Al Maghrib
- [12] CORDEL. F. ,CHARRIE. L. . Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle. Vuibert.2016
- [13] COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « Principe pour un contrôle bancaire efficace. » Banque des règlements internationaux, octobre 2006.
- [14] COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « Vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres ». Document soumis à consultation. Banque des règlements internationaux, janvier 2001.
- [15] COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « sains pratiques pour le contrôle du risque opérationnel », Banque des règlements internationaux, février 2003.

- [16] Directive n° 29/G/2007 du 13 avril 2007 relative au dispositif de gestion des risques opérationnels
- [17] D Ospital , Le risque opérationnel ou l'opportunité unique pour les banques de s' approprier une véritable culture du risque - Revue d'économie financière, 2006
- [18] E Lepori, M Bollecker. Les leviers de contrôle de SIMONS: vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic/interactif- Comptabilité, Contrôle et Audit 2015
- [19] Eustache Ebondo, Benoît Pigé, L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction Comptabilité Contrôle Audit 2002
- [20] Ève Chiapello. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature « Comptabilité - Contrôle - Audit », pp 51-54. 1996
- [21] Facult, A., Sciences, M., Encadr, M. Z., Mostafa, E., Ann, C., Fisher, T., ... Coutant, A. (2014). Méthodes de recherche en management (MRM) Raymond-Alain Thietart et al. (Vol. 7)
- [22] Fama E.F. et Jensen M.C. Agency Problems and Residual Claims , Journal of Law and Economics, vol. 26, June, p. 327-350. 1983
- [23] Greuning H. V. and Bratanovic S. B. Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris. 2004
- [24] G Wahlström , Gestion des risques versus action opérationnelle : Bâle II dans un contexte suédois Recherche en comptabilité de gestion, 2009
- [25] H Alexandre , K Bouaiss, La complémentarité des mécanismes de régulation et de gouvernance interne dans les banques, SSRN, 2008
- [26] Hervé Alexandre & Gérard Charreaux. "L'efficacité des privatisations françaises : une vision dynamique à travers la théorie de la gouvernance," Working Papers CREGO 1011002, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, revised Oct 2001
- [27] Hazem Karfoul, Éric Lamarque Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire. Management & Avenir. pp 362 à 381. 2011
- [28] Internal Control-Integrated Framework", 1992, [en ligne] Disponible : <http://www.coso.org>.
- [29] J Edwards, S Wolfe, A compliance competence partnership approach model - Journal of Financial Regulation and Compliance, 2006
- [30] Jensen M.-C. et Meckling W. (1992-1998), « Specific and General Knowledge and Organizational Structure », in L. Werin and H. Wijkander (eds.), Contract Economics, Oxford: Blackwell; reprints in M.-C. Jensen (1998).
- [31] Jensen et Meckling reprennent la qualification de Demsetz (1988) « conservation of expenditure on knowledge » conservation des dépenses de connaissance.
- [32] K Buehler Le nouvel arsenal de la gestion des risques- Harvard Business Review, 2008
- [33] LAMARQUE Éric, La banque sait-elle encore gérer le risque ?, Revue française de gestion, n°198-199, 2009. p. 193-207.

- [34] L Kloot ,Apprentissage organisationnel et systèmes de contrôle de gestion : répondre aux changements environnementaux - Recherche en comptabilité de gestion , 1997
- [35] Llewellyn, D-T, A regulatory regime for financial stability, Austrian National Bank, Working Paper N°48. . 2001
- [36] M Albouy. Concilier finance et management - Revue française de gestion, 2009
- [37] Mohamed Hamzaoui , Audit - Gestion des risques et contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330 et 500, Pearson, 2008
- [38] McGrew, JF et Bilotta, JG . L'efficacité de la gestion des risques : mesurer ce qui ne s'est pas produit", Management Decision , Vol. 38 n° 4, p. 293-30. 2000
- [39] Narjes Bouabdallah, Jamel Eddine Henchiri. L'impact des mécanismes de gouvernance interne sur le risque opérationnel bancaire. Corruption, Ethique, et pratiques managériales et financières : Etat des lieux et challenges » Ouvrage Collectif 13ème CSIFA. Pp 64-30 2018
- [40] PA Gompers , A Metrick , JL Ishii, Données sur la gouvernance de l'IRRC Ensembles de données sur la gouvernance d'entreprise et les administrateurs de l'IRRC The Quarterly Journal of Economics. 2003
- [41] P Ciancanelli , JA Reyes -Gonzalez Gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire : un cadre conceptuel Actes de la conférence de l'Association européenne de la gestion financière ; 28 juin – 1er juillet, Athènes, Grèce , 2000
- [42] P Langevin, T Picq , 21ÈME CONGRES DE L'AFC, 2000
- [43] R Stulz, Différences dans les pratiques de gouvernance entre les entreprises américaines et étrangères : mesure, causes et conséquences, revue de la finance, 2009
- [44] R Crespí , MA García-Cestona , V Salas, Mécanismes de gouvernance dans les banques espagnoles. La propriété est-elle importante ? - Journal of Banking & Finance, 2004
- [45] Robert S. Kaplan David P. Norton Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Accounting Horizons Vol. 15 No. 1 March 2001 pp. 87-104. 2001
- [46] Romain Debref, Delphine Gallaud, Ludovic Temple, Leila Temri L'innovation responsable, dimension stratégique des organisations ÉditionsDe Boeck Supérieur. pages 5 à 13. 2019
- [47] Simons R. , Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1995
- [48] Yin, R.K. Case Study Research, Design and Methods. 4 th Ed. London: Sage Publications. 2009