

L'apprentissage organisationnel et le processus d'identification du risque opérationnel

Manar DAOUI

Doctorante, laboratoire de recherche en management et développement, Université Hassan I, Settat, Morocco

Résumé : Le dispositif d'identification du risque opérationnel est fortement influé par la notion d'incertitude ce qui incite à faire appel au dire d'expert et aux connaissances. Ce dispositif sera diffusé par les émetteurs et les récepteurs d'information, qui portent des croyances et des interprétations. Par ailleurs, il sera difficile de contrôler la pertinence des informations dans la situation d'asymétrie de connaissance et d'information. L'aspect cognitif peut détériorer la crédibilité des connaissances transférées.

La composante humaine est fortement présente du fait que l'individu peut être la cause de ce risque, la connaissance individuelle est nécessaire pour son identification, ainsi sont retrouvés les résultats principaux de l'apprentissage organisationnel.

Mots-clés : risque opérationnel, apprentissage organisationnel, accords de Bâle, crise financière.

1. INTRODUCTION

La large diffusion des produits hors bilan, l'augmentation de volume de transaction, la sophistication croissante des opérations bancaires en temps réel, et la complexité des opérations bancaires ont poussé les établissements à mettre en place du dispositif de suivi ainsi de gestion de tous les types des risques à savoir : risque de crédit, risque de marché, ou encore le risque opérationnel. En effet, la gestion des risques constitue, le cœur des métiers de la banque, pour cela, les établissements de crédit ont mis en place des dispositifs de contrôle interne pour réduire le risque, sous forme de procédures, séparation des tâches, etc. Sans autant attendre la pression réglementaire pour y mieux gérer ; de surcroît, les autres risques liés la disponibilité des ressources, aux modifications d'organisation, et aux évolutions technologique, qui n'étaient pas estimés comme "cœur de métier" ont été examinés par des consultants extérieurs. Et ce, malgré la multitude des scandales financiers, les fusions, les évolutions du marché (affaires des Barings en 1995, Normes IAS, passage à l'euro en 2000) n'ont pas mené à une approche partielle par chaque domaine spécialisé (logistique, système d'information, assurance ressources humaines, etc....).



Depuis 1995-98, l'affaire de Barings a agi comme un élément déclencheur pour accélérer le processus réglementaire dans le but de livrer une impulsion puissante à la gestion du risque opérationnel qui constitue une composante intrinsèque du métier de la banque.

L'analyse d'un certain nombre de "catastrophes bancaires, telle que, les dépassements des limites des traders de la caisse d'épargne (septembre 2008) ou de Caylon (Août 2007), l'affaire Madoff en décembre 2008, la fraude de J.Kerviel en janvier 2008 sont quelques exemples qui illustrent que ces faillites résultaient à un enchaînement de circonstances liées plutôt aux problèmes technologiques, organisationnels qu'à une mauvaise gestion de risque crédit ou de marché. En effet, durant ces deux dernières décennies, l'estimations des pertes financières liées à la survenance du risque opérationnel s'élevées à 200 milliard de dollar, un risque dont on a fait aucun objet de suivi particulier, du fait de sa diversité et sa réticence à divulguer sur des événements qui résultent en général des déficiences internes de l'entreprises, que le régulateur a incité à intégrer ces risques dans les nouveaux textes réglementaires. Les nouvelles évolutions liées à Bâle II en 2004, cherchent à rapprocher les exigences de fonds propres et le profil de risque des établissements et maintenir ainsi la stabilité financière, en outre, et pour l'amélioration de la supervision des établissements financiers, les banques sont désormais obligées d'affecter des fonds propres aux risques opérationnels en parallèle des fonds propre déjà alloués au titre des risques de crédit ou de marche. Le montant des fonds propres constitue le pivot de la réglementation Bâle II. (Fekir, 2004). Cette nouvelle condition réglementaire a poussé les banques à s'armer des moyens nécessaires à l'identification, et à la maîtrisé de ce type de risque qui malgré sa présence n'était pas systématiquement identifié et géré. Bâle II permet d'ores et déjà la perfection de l'adéquation entre les fonds propres et le profil de risque de la banque.

La visibilité externe du risque opérationnel constitue la réelle nouveauté apportée par le régulateur, afin que les établissements financiers puissent estimer leur situation au regard de tous les types de risque. Les exigences de conformité des dispositifs ainsi que la formalisation de la gestion du risque opérationnel forment la réelle novation pour les banques. Le régulateur apporte une institution de formalisation de la gestion de ce risque (Power, 2005). Cette institutionnalisation du dispositif exige le respect des règles définies qui vont affecter le mode d'organisation de la banque. Ce dispositif se place au niveau macro où l'intervention humaine est relative aux instances de gouvernance qui vont définir lequel va se pratiquer par la suite la micro gestion (Lamarque, 2009, P.196)

Les nouvelles dispositions du comité Bâle II viennent compléter les insuffisances du précédent comité à travers le ratio de McDonough et ce, en concertation avec les banques.

La réglementation du comité de Bâle I est devenue obsolète, puis qu'elle ne représente plus les réalités des risques encourues par les banques et les autres établissements financiers. Le ratio de Cooke ne prend pas bien en compte la complexité et la diversité des produits et des marchés.

En outre, il laisse de côté les risques opérationnels et couvre surtout les risques de crédits et depuis 2006 le risque de marché.

Pour évaluer les exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel, la réglementation Bâloise propose 3 méthodes de les calculer. Ces dernières sont évolutives, ainsi, la commission bancaire invite à adopter la méthode la plus avancée: une méthode de "base" qui ne demande aucun critère d'éligibilité pour son application du fait de son caractère très simple et qui repose sur un pourcentage du Produit Net Bancaire "PNB", une méthode standard qui est plus précise, liée aux produit net bancaire métiers (8 lignes métiers) et une méthode avancée (appelée AMA: Advanced Measurement Approches), la banque doit être capable de collecter toutes les données internes concernant les pertes relatives aux risques opérationnels, ainsi les conserver et les analyser, de telle sorte de les déployer comme base de calcul des fonds propres tout en respectant, la fragmentation entre les 8 lignes d'activité et les 7 catégories de risques, soit 56 couples possible. Le régulateur a le droit de ne pas valider les modèles internes si le processus interne de supervision des risques est jugé défaillant. Les banques ont par conséquent solidifié leur dispositif de contrôle interne pour améliorer leur efficacité au sein de processus opérationnel (Lamarque 2009, p : 198).

Selon Goodhart, 2001, la définition du risque opérationnel n'est pas facile du fait de son caractère diffus et ambigu.

Le risque opérationnel n'avait pas une définition précise avant la mise en place du comité de Bâle II, il était juste, ni risque de crédit, ni risque de marché, ainsi la majorité des erreurs négatives opérationnelles étaient comptabilisées dans des comptes de "charges diverses d'exploitation".

De ce fait, le comité de Bâle a donné la définition suivante : le risque opérationnel est " le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs" (BCBS, 2003). Cette définition exclut le risque stratégique dont de réputation.

Beaucoup de spécificités propres au risque opérationnel font de son identification une mission difficile : il est à la fois multiforme, diffus et quasi-présent dans tous les processus opérationnels.

C'est un risque quasi infini du fait de la sophistication de plusieurs processus opérationnel son multiples en le rendant ambigu, et dont les effets sont difficilement évalués. D'autre part, le risque opérationnel peut maître d'une décision involontaire (ex: erreur de saisie) ou bien volontaire (ex: fraude par le personnel). Selon (Power, 2005, p:585) il fait implicitement référence à la responsabilité humaine.

Par ailleurs, les défaillances du système peuvent provenir des techniciens d'un autre côté les faiblesses relatives à la supervision de dispositif de contrôle par le management, mènent aux fraudes sur les marchés.

En outre, le risque opérationnel ne se base sur aucun encours connu à la différence du risque de crédit ou de marché.

En effet, c'est la survenance même du risque qui permet de le savoir, ensuite le gérer. Ce risque correspond à des événements qu'il est impossible de pronostiquer, des événements qui font référence à l'incertitude radicale au sens de Knight (1921).

2. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET L'IDENTIFICATION DU RISQUE OPÉRATIONNEL:

Depuis une trentaine d'années, l'apprentissage organisationnel a attiré l'attention de plusieurs chercheurs et scientifiques tels que Huber, 1991, Fiol et Lyles, 1985, Argyris et Schön, 1995 ou encore Koenig, 1997, et une panoplie de définition de ce sujet a eu lieu, selon les points de vue de chacun. Et cette variété de définition constitue une bonne image de la richesse des éventualités liées à l'apprentissage. Comme le soulignent (Fiol et Lyles, 1985 p 803) "aucune théorie ou modèle d'apprentissage organisationnel n'est largement connu". Selon Koenig (1997), l'apprentissage organisationnel se définit comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissance qui modifie plus ou moins profondément et plus ou moins durablement la gestion des situations de l'organisation. Sans apprentissage individuel, il n'y a pas d'apprentissage organisationnel Argyris (1995), l'apprentissage est né quand on détecte un écart entre une intention et ses conséquences effectués et qu'on essaye de réparer, en distinguant deux degrés d'apprentissage correspondant à deux niveaux de changement dans l'organisation, un apprentissage en simple boucle, et un apprentissage en double boucle. L'apprentissage organisationnel est distingué des dominante comportementales (socialisation, observation ou imitation, etc...) ou cognitives (formation, détection d'erreurs, résolutions de problème, etc...). Etant donné que la composante humaine constitue une partie majeure dans le processus d'identification du risque opérationnel, notre recherche se base en premier lieu sur une étude critique de l'approche comportementale de l'apprentissage, dont la gestion de l'expérience occupe une importante place, et en second lieu, sur l'approche cognitive, du fait que l'identification du risque opérationnel dépend aux schémas interprétatifs individuels.

A. *Les caractéristiques de l'apprentissage:*

L'apprentissage est défini par Koenig (1997) entant que processus d'acquisition de connaissances possiblement utiles. Nous pouvons le définir aussi, par rapport aux impacts enregistrés sur les comportements, tel qu'il était conçu par Levitt et March (1988), "les organisations apprennent étai lorsqu'elles intègrent les conséquences de l'histoire aux procédures qui guident leur comportement " (Levitt et March, 1988, p 320). Toutefois, les altérations de comportement, ne veulent pas dire qu'il y a apprentissage. L'inattention ou l'oubli peuvent modifier le comportement, sans avoir d'apprentissage Schön

et Arguris (1996). Alors que Fiol et Lyles (1985), parlent d'absence de développement cognitif même en cas de changement de comportement, de la même manière de l'acquisition de connaissance sans être accompagnée d'un changement comportemental. Ce dernier est le signe observable de l'apprentissage sans le caractériser.

En effet, grâce à l'apprentissage, les groupes et les individus, créent et déterminent de nouveaux modèles de comportement, avec leurs éléments affectifs relationnels et cognitifs (Crozier et Friedberg, 1977). L'organisation va graduellement conquérir et développer des compétences qui plus ou moins durablement, plus ou moins profondément, modifier la gestion situations et les situations elles-mêmes (Koenig, 2006). Cette définition se réfère à la gestion du risque opérationnel et aux risques sous-jacents.

L'apprentissage peut donc changer les conditions de manifestation des phénomènes, et diminuer ensuite le risque lui-même. Il sera pertinent de parler des deux différents niveaux d'apprentissages.

Désorganisation forcent la firme à revoir son schéma. Ces faits, bousculent les structures cognitives déjà existantes et les connaissances, ce qui conduit l'organisation à solutionner ce paradoxe par l'élaboration de nouvelles connaissances. L'apprentissage influencera les schémas élaborés par les individus et la collectivité et dépasse qu'il soit une réponse simple à un stimulus externe (Spender, 1996). Pour Bandura (1977), c'est un révélateur d'un manquement d'un savoir déjà existant dans les situations nouvelles.

Tableau n° 3 : interprétation libre de la classification du behaviorisme et le cognitivisme

Behaviorisme	Cognitivisme
La connaissance vient du monde extérieur	La connaissance nous vient du monde intérieur par l'expérience qui modifie les schèmes innés (Piaget)
Impact sur le comportement visible	Impacts sur les schémas cognitifs
Théorie de l'exogène	Théorie de l'endogène
Rôle de l'organisation de routines	Rôle du maitre d'apprentissage

Source : Develay 1992.

◆ *L'apprentissage en simple boucle : Apprentissage de 1^{er} niveau*

On parle d'apprentissage "simple boucle", quand l'organisation se trouve dans face à un problème qui n'est pas forcément identique, l'organisation peut malgré cette situation nouvelle modifier ces modes opératoires.

C'est ce que Cyert et March (1963) précisent, en soulignant, que l'organisation devient productrice de procédures et de règles qui gèrent les comportements dans un contexte de rationalité limitée. De même l'apprentissage oblige l'organisation à s'imprégner de ses connaissances, c'est ce que l'auteur Argyris (1995) nomme, les théories d'usage. Dans ce sens, l'organisation continue à poursuivre ses objectifs tout en analysant et en corrigeant ses erreurs. Il s'agit de résoudre les difficultés quotidiennes sans innover tout en appliquant des solutions définies et connues.

Cette approche est comblée par Argyris et Schön, ainsi deux types d'apprentissage sont différenciés. Le premier confirme les théories d'action dans l'organisation, et le deuxième implique vérification et une remise en doute des variables dirigeant l'action. Selon Argyris et Schön (2002), les actions individuelles sont commandées par valeurs directrice qui apportent la structure de l'action. L'accélération de la théorie d'action engendre les actions des individus. Cette théorie est basée en premier lieu sur la théorie d'usage qui est liée aux actions réelles des individus et en deuxième lieu, sur la théorie professée en rapport avec des croyances et des valeurs, et qui peut être tacite ou explicite selon les causes qui bloquent son expression ou à travers les communications formalisées ou instructions.

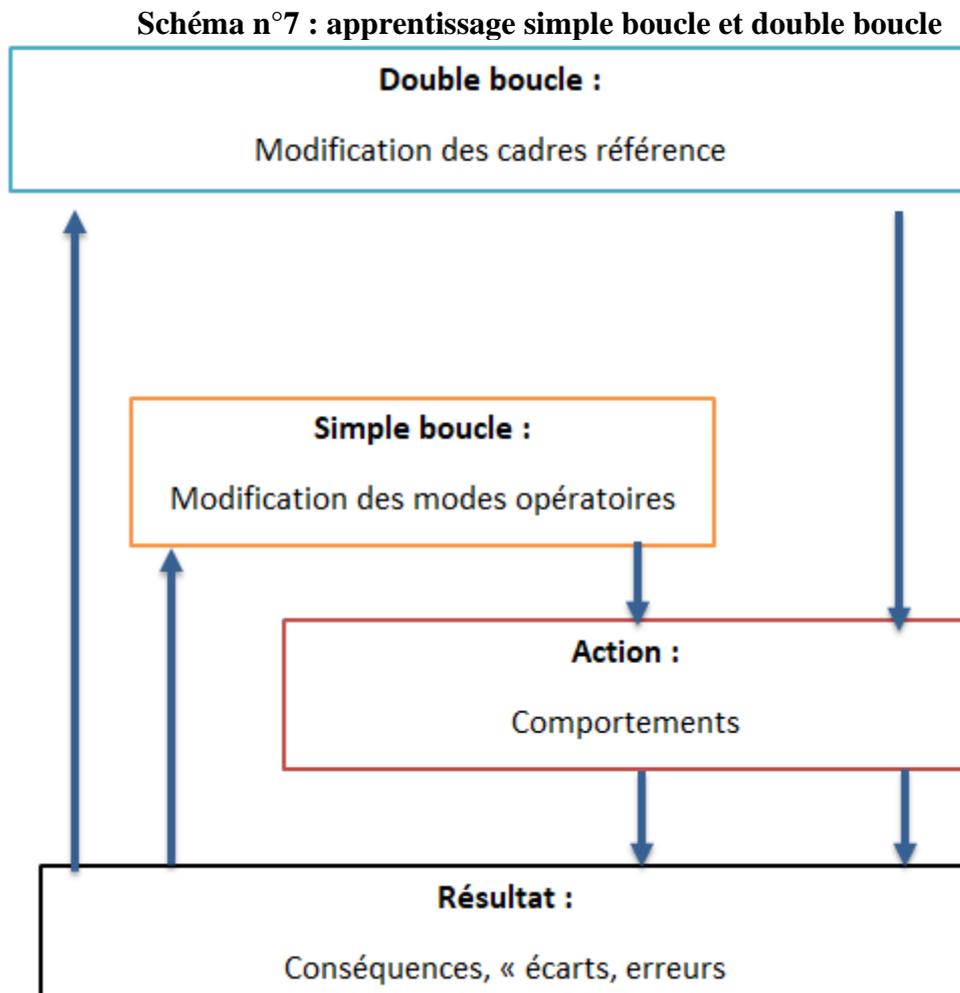
L'apprentissage en simple boucle, se base sur les schémas cognitifs persistants et augmente la base de connaissances organisationnelles sans en changer la nature. Cet apprentissage repose sur une simple métamorphose du comportement individuel sans qu'ils changent leurs croyances et valeurs.

◆ *L'apprentissage en double boucle : Apprentissage de second niveau*

Cet apprentissage est obligatoire dès lors que les règles acquises ne peuvent plus résoudre les nouvelles situations. En effet les schémas mentaux seront métamorphosés. L'apprentissage en double boucle intervient quand les résultats observés ne s'harmonisent pas avec les objectifs attendus de l'organisation, c'est ce que Kim (1993) nomme "apprentissage conceptuel". Selon Lyle et Fiol (1985) il y a apprentissage réel par le changement cognitif. Il s'agit de la modification de la

théorie d'usage de l'organisation ou celle des individus. Ces derniers sont appelés à changer leurs schémas de représentation en changeant leurs croyances et valeurs (Argyris et Schön, 1978).

En outre, ce type d'apprentissage permettra l'élaboration des schémas d'action nouveaux au sein de l'organisation et aussi au niveau individuel si les actions mènent à un changement de la théorie d'usage et des comportements futurs, elles peuvent être source d'apprentissage. (Argyris et Schön, 2002). Ainsi, il conduit à la modification des cadres de références. Le système d'apprentissage est fortement attaché aux théories d'usages individuel, et permet l'insertion de nouveaux schémas cognitifs ou comportementaux dans les futures actions.



Source : Argyris 1977

3. *L'APPROCHE COMPORTEMENTALE DE L'APPRENTISSAGE*

Selon Koenig (1994), l'apprentissage est le résultat de l'expérience accumulée et de la régularité des expérimentations effectuées.

Les lois générales sont déduites à travers des faits observables. Ces lois permettent de donner des réponses comportementales individuelles face à des situations stimulantes reçues. Comme le spécifie Morvan (1972, p10) "il y a apprentissage dans la mesure où une réaction se modifie de manière systématique, c'est-à-dire dans une direction déterminée, en cas de répétition de la même situation stimulante". Il s'agit d'apprentissage par stimulus-réponse.

L'environnement de la firme conditionnera partiellement les comportements humains, car ils doivent répondre aux éléments externes, d'où la naissance d'un apprentissage par adaptation. L'organisation est considérée comme un système adaptatif qui apprendra se l'expérience (Cyert et March, 1963).

Les tensions entre stabilité et changement donneront naissance à l'apprentissage (Hedberg, 1981). Les sources d'apprentissage seront limitées s'il y a peu de changement et les opportunités pour la modification des routines existantes ou la création de nouvelles routines, ces dernières sont archivées sous forme de règles, normes et procédures (March, 1991, p:73)

Les réactions face aux changements de l'environnement est une nécessaire adaptation qui n'importe pas de transformation des schémas cognitifs individuels et ne montre pas la présence d'intentions réelles en terme d'apprentissage par les individus.

L'apprentissage comportementale se contente de ce que l'individu observe, impacté par des facteurs externes afin de s'adapter à l'environnement de l'organisation, cela nécessite d'avoir des réponses relatives aux éléments externes. La routine organisationnelle avec son caractère important aideront d'avoir des réponses standardisées vis-à-vis les évolutions de l'environnement de l'organisation. Cette routine est considérée comme des "modèles réguliers et prévisibles de comportement" (Nelson et Winter, 1982, p 14) plusieurs définitions ont été données à la notion de la routine, Levitt March (1988 p 320) définissent la routine comme "un ensemble des formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies à partir desquelles se bâtissent et opèrent les organisations. Ce terme englobe également la structure de croyances, paradigmes, codes, cultures et connaissance qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles".

La routine se réfère à un modèle récurrent d'activité aussi pour une organisation qu'une compétence individuelle (Nelson et Winter, 1982). Comme l'indique Cohendet et L'ereña (1999, p : 554) à propos du caractère répétitif des a routine qui sont "des programmes ou modèles d'activités répétitifs assurant le lien entre les comportements individuels et leur productivité".

Les routines apportent aux individus des réponses prêtes pour des cas déterminés, en réduisant la part d'incertitude dans le comportement individuel. Selon Tellier (2006) les routines constituent une traduction en acte de la procédure. Et face à des nouveaux éléments, les individus chercheront dans les autres routines qui sont à leurs dispositions, celle qui représentera la meilleure réponse par rapport à la situation affrontée. Ces routines, à travers les modèles de comportement fournis, sont réduites les causes d'interrogation quand une situation stimulante de l'environnement se manifeste, et qui réalisent des économies à l'organisation (Charreire-Petit, 1995). Ainsi les routines peuvent se répartir au sein de l'organisation (Simon, 1992, Winter, 1994), mais ont aussi un caractère collectif (Grant, 1991, Nelson et Winter, 1982), et avec ce caractère, elle perd alors sa désignation quand l'individu la possède à un niveau individuel (Weik, 1990, p : 579).

Dans le cadre de la gestion d'expérience, l'organisation peut apprendre et découvrir de nouvelles connaissances. Il s'agit de capitalisation des connaissances à travers des expériences passées.

Les routines se voient alors comme un répertoire de réponse pour l'organisation (Grant, 1991, Levitt et March, 1988, Terce et Pisano, 1994). Elles constituent une parfaite base de mémoire des connaissances organisationnelles pour Nelson et Winter la prévisibilité des comportements de l'organisation est améliorée par la régularité des comportements inhérente à l'application des routines. (Heiner, 1983, p : 570).

Les routines sont tenues comme des limiteurs d'incertitude (Becker, 2004, p : 658). Cette limitation d'incertitude a été montrée dans l'expérience effectuée par Egidi (1996), dans le contexte de la prise de décision individuelle vue la présence des routines (Egidi, 1996, p : 304). En fin les routines facilitent la prise de décision face à des situations d'incertitude (Backer, 2004).

5. De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel :

Simon (1947) précise que c'est l'être humain qui prend les décisions au sein de l'organisation tant que membre dans cette dernière. L'apprentissage individuel est le résultat du processus de stimulus-réponse.

Dans le cadre du risque opérationnel, il existe un individu ou un groupe d'individus qui sont responsables à la survenance de ce risque, il semble alors dur de mettre en cause la personne morale d'avoir engendré un risque opérationnel lors de l'action opérationnelle.

L'apprentissage est "un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence" (Ingham, 1994, p 109).

Selon King (1993), ce sont les individus, qui constituent le fondement de l'apprentissage collectif. Au sein d'une organisation, chaque individu participe au développement et à l'enrichissement des connaissances organisationnelles. Une relation interdépendante règne entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, comme le soulignent Schion et Argyris (1978) "l'apprentissage individuel fonde

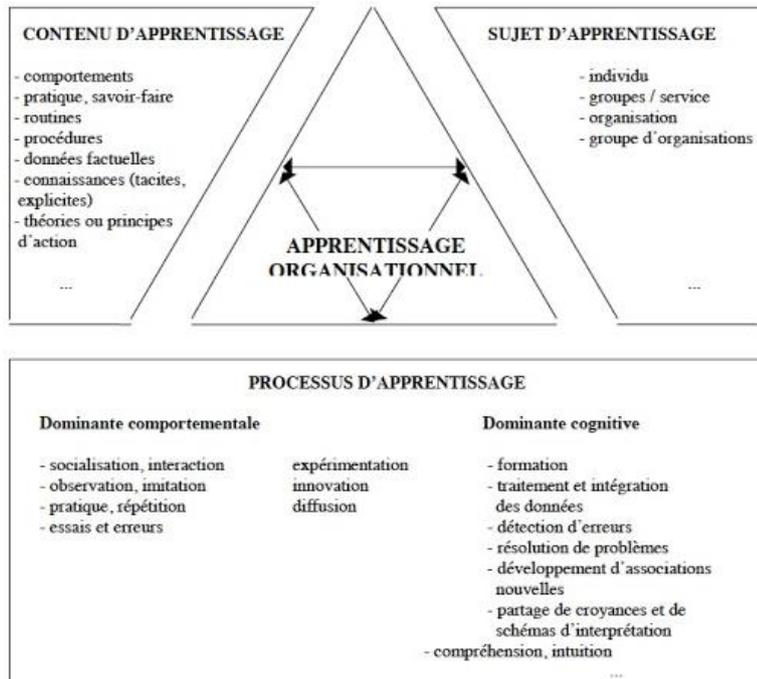
l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel". L'apprentissage nécessite des capacités organisationnelles et individuelles fondées sur la mesure collective et sociale du processus d'apprentissage (Teace et Pisano, 1994). En effet, c'est à travers un processus actif que l'apprentissage se passera de l'échelon individuel à l'échelon collectif.

Koenig (1994) souligne que le comportement de l'organisation peut se modifier face à un problème, la détention d'une compétence par un individu. Par surcroît, un seul apprentissage individuel permet la modification du comportement de toute l'organisation. Selon Huber (1981), même si les différents éléments de l'organisation n'apprennent pas, l'apprentissage peut être caractérisé d'organisationnel. En outre, aucun individu ne pourra posséder, ou reproduire la totalité des connaissances organisationnelles (Ingham, 1994).

Une organisation est qualifiée d'apprenante, si elle permet de faire montrer de la synergie entre le développement des membres de l'organisation et le développement de l'organisation elle-même (Mack, 1995). Ainsi, l'organisation ne sera pas la conséquence unique de la totalité des connaissances individuelles, si ces individus sont placés au centre de l'apprentissage.

Les individus sont mis au centre du processus d'apprentissage organisationnel qui constitue une adaptation des membres de l'organisation suite à un changement et une exécution du dispositif d'identification du risque opérationnel dans le cadre de notre recherche, tout en évoquant un changement de nature cognitive et /ou comportementale.

Schéma n°8 : le triangle de l'apprentissage organisationnel



Source : Leroy 1998

6. CONCLUSION

Selon plusieurs auteurs, la séparation des approches cognitiviste et des approche behavioristes n'est pas convenable et pertinente, ainsi les deux approches ne sont pas contradictoire, car, elles débâtent deux différents niveaux de l'apprentissage, le premier peut être classé comme profond et le deuxième comme apprentissage superficiel et "observable" (Chaire-Petit, 1995). Certaines routines peuvent être estimées comme dynamiques, et inciter des changements colossaux résultant à une variation insignifiante de routines existantes, et dépasser une simple modification comportementale (March, 1991).

Ramanantsoa et Leroy (1994), abordent la notion d'apprentissage accompli que se base sur l'interdépendance permanente entre représentations mentales et comportements. L'apprentissage organisationnel naît alors de la "combinaison de changement comportementaux et cognitifs" (Leroy, 1998, p10), la différenciation entre l'apprentissage comportemental et l'apprentissage cognitif n'existe pas, c'est plutôt une alternance qui se met en place.

En matière du risque opérationnel, le dispositif d'identification s'appuie sur l'expertise des individus et sur l'information, et la difficulté réside de garantir de la fiabilité ainsi que l'exhaustivité des informations exploitées, dans une situation d'asymétrie de dimension contractuelle. L'évaluation du risque se fait alors par rapport à vision que les individus ont de leurs propres risques de déficience, et aussi au regard des conséquences prévisibles.

Le processus d'identification du risque opérationnel se base sur les pertes avérées pour en déduire les risques en terme d'impact et de fréquence, dans l'objectif d'enrichir les spécimens mathématiques d'appréciation du coût des fonds propres. Le processus d'identification est envisagé entant que processus informationnel qui permettra de diminuer l'asymétrie, en formalisant des scénarios, la cartographie des risques et des outils de type prospectif d'identification du risque opérationnel, telle qui sera consolidée dans le tableau suivant montrant le schéma général de l'identification du risque opérationnel.

Le risque opérationnel est affecté par la composante humaine, c'est un risque multiforme, spécifique, diffus et ambigu.

Cette nature nécessite l'intégration de l'élaboration, d'un côté l'expérience passée et de l'autre côté une vision de l'état du monde de demain par l'établissement.

Les connaissances individuelles sont maintenues dans le processus d'identification du risque opérationnel et sèvent à alimenter les modèles et transforment ensuite les connaissances en information et puis en données, ce qui fournit aux différents partenaires de la banque et aux instances de gouvernance de l'information.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] KINGS J.L., Operational risk: measurement and modeling, New York: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.
- [2] KNIGHT F., Risk, uncertainty and profit, New York : Augustus M. Kelley, 1921, Ed. 1964, 381 p.
- [3] KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue Française des Ressources Humaines, 9, novembre 1993, pp.4-17.
- [4] KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, janvier-février 1994, 97, pp.76-83.
- [5] ARGYRIS C., SCHON D. A., Organizational learning : a theory of action perspective, New York, Addison-Wesley, 1978, 464 p.
- [6] ARGYRIS C., SCHON D.A., Organizational learning II: theory, method, and practice, Reading, Addison Wesley Publishing Company, 1996, 305 p.
- [7] ARGYRIS C., SCHON D.A., Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Ed. Dunod, Paris, 2000, 330 p.
- [8] ARGYRIS C., SCHON D.A., Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique, Ed.Paris Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 380 p.
- [9] BANDURA A., Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NJ-Prentice-Hall, 1977
- [10] CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Paris : Seuil, 1977, 500 p.
- [11] CYERT R., MARCH J., A behavioral theory of the firm, Prentice Hall, H.A. Simon editor, traduction française, Les processus de décision dans l'entreprise, Paris : Dunod, 1963 (éd. 1970).
- [12] EGIDI M., « Routines, hierarchies of problems, procedural behavior : some evidence from experiment », in ARROW K., COLOMBATTO E., PERLMAN M. and SCHMIDT C. (eds) in The Rational Foundations of Economic Behaviour, pp.303-333, Mac Millan London, 1993.
- [13] GOODHART C., HARTMANN P., LLEWELLYN D., ROJAS-SUAREZ L., WEISBROD S., Financial Regulation : Why, how and where now, London : Routledge, 1998.
- [14] HEDBERG B.L., « How organizations learn and unlearn », in NYSTROM P. et STARBUCK W. (Eds.), Handbook of organizational design, vol. 1, Oxford University Press, Oxford N.Y., 1981, pp.3-27. HLADY RISPAL M., L
- [15] LEROY F., « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », 7ème conférence de l'AIMS, Louvain la neuve, 27-29 mai 1998.
- [16] NELSON R.R., WINTER S.G., An evolutionary theory of economic change, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982, pp.59-65.
- [17] LEROY F., RAMANANTSOA B., « Dimensions cognitives et comportementales de l'Apprentissage organisationnel : un Modèle intégrateur » in Perspectives en Management stratégique, Tome IV, Paris : Economica, 1997.
- [18] MARCH J.G., Décisions et organisations, Paris : Éd. d'organisation, 1991, 275 p.
- [19] SIMON H. A., Models of bounded rationality: empirically grounded economic Reason, (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press, 1997
- [20] WEICK K.E., « The vulnerable system : an analysis of the tenerife air disaster », Journal of Management, 16, 1990, pp.571-593.
- [21] WINTER S. G., The « easy problem» problem, in AUGIER Mie et MARCH J.G., Models of a man: Essays in Memory of Hebert Simon, Cambridge (Massachusetts), London (England), MIT Press, 2004, pp.297-303.

- [22] GRANT R.M., « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Hiver, Numéro Spécial : Knowledge and the firm, 17, 1996, pp.109-122.
- [23] GRANT R.M., SPENDER J.C., « Knowledge and the firm overview », *Strategic Management Journal*, vol.17, Special Issue : Knowledge and the firm, Hiver 1996, pp.5-9
- [24] INGHAM M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, pp.105-120.
- [25] KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue Française des Ressources Humaines*, 9, novembre 1993, pp.4-17.
- [26] LAMARQUE E., « La banque sait-elle encore gérer le risqué ? », *Revue française de gestion*, N°198, 199, 2009, pp.193-207
- [27] LEVITT B., MARCH J. G., « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, 14, 1988, pp.319-340..
- [28] MARCH J. G., SPROULL L.S., TAMUZ M., « Learnings from sample of one or fewer », *Organization Science*, 2, 1991, pp.1-13
- [29] POWER M., « The invention of operational risk », *Review of International Political Economy*, 12(4), 2005, pp.577-599.
- [30] SPENDER J.C., « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Special issue : Knowledge and the firm 17, Hiver 1996, pp.45-62.
- [31] TEECE D.J., PISANO G., « The dynamic capabilities of firms : an introduction », *Industrial and Corporate Change*, 3, 1994, pp.537-593.
- [32] LEROY F., « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », 7ème conférence de l'AIMS, Louvain la neuve, 27-29 mai 1998.
- [33] CHARREIRE-PETIT S. (1995), « L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale », Thèse de doctorat de l'Université de Paris IX Dauphine
- [34] BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2002), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, BCBS Publications No. 91, Bank for International Settlements, July, (<http://www.bis.org/publ/bcbs91.htm>).
- [35] KIM D. H., « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, Automne 1993, pp.37-50.
- [36] FIOL M.C., LYLES M.A., « Organizational learning », *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, pp.803-813.
- [37] HEINER R.A. (1983), « The origin of predictable behaviour », *American Economic Review*, 73, 1983, pp.560-595 (<http://www2-serv.wv.unimagdeburg.de/bizecon/material/heiner.1983.pdf>)
- [38] COHENDET P, LLERENA P, " La conception de la firme comme processeur de connaissances" *Revue d'économie industrielle* N°88, 1999, p:554.
- [39] Becker M.C. (2004), « Organizational Routines: a Review of the Literature », *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, n° 4, p. 643-678.
DOI : [10.1093/icc/dth026](https://doi.org/10.1093/icc/dth026)