

**LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL ENTRE  
CONTROLE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :  
(CAS DE LA BANQUE DE DETAIL AU MAROC)**

**OPERATIONAL RISK MANAGEMENT BETWEEN  
CONTROL AND ORGANIZATIONAL LEARNING (CASE OF  
RETAIL BANKING IN MOROCCO)**

**BAHIJA SAKHRAOUI**

Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJES - Université Mohammed premier Oujda  
Laboratoire Universitaire de Recherche des Instruments de Gestion et des Outils de recherche  
(LURIGOR)  
basakhraoui@gmail.com

**OUMAYMA AIT MOUSSA**

Doctorante en sciences de gestion à la FSJES - Université Mohammed premier Oujda  
Laboratoire Universitaire de Recherche des Instruments de Gestion et des Outils de recherche  
(LURIGOR)  
oumaymaaitmoussa8@gmail.com

**IMANE CHAOUI**

Doctorante en sciences de gestion à la FSJES - Université Mohammed premier Oujda  
Laboratoire Universitaire de Recherche des Instruments de Gestion et des Outils de recherche  
(LURIGOR)  
imanechaoui90@gmail.com

**Résumé :**

Les systèmes de contrôle sont décrits comme étant des stimulateurs de l'apprentissage organisationnel favorisant la performance Robert Simon (1995). La réalité bancaire est beaucoup plus complexe. L'objectif de cet article est d'évaluer l'interaction entre contrôle et apprentissage et par la suite évaluer sa pertinence sur la performance bancaire et ce a travers une étude qui sera menée autour de six agences de classement A, B et C.

**Mot clés :** contrôle organisationnel, apprentissage organisationnel, risque opérationnel, banque de détail, réglementation bancaire

**Abstract:**

Control systems are viewed as a stimulator for the organisational learning and encouraging the performance Robert Simon (1995). In true, it's most complex. The objectifs of this paper is to analyse the interactions between control systems and organisational learning in a retail bank, and evaluate it pertinence on the bank performance. Therefore a study will be conducted around six ranking agencies A, B and C.

**Key Words:** Organisational control, Organisational learning, operational risk, retail bank, banking regulations

## Introduction :

Une structure organisationnelle est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres (Alain Desreumaux 1992 p. 13).

La banque a largement adoptée, jusqu'au début des années 90, une structure taylorienne, à savoir un dispositif de contrôle fort de l'action des salariés par des cadres spécialisés au niveau central et une standardisation des fonctions dans les réseaux d'agence (Barreau, 1999). Elle s'est orientée progressivement, dans les années 90, vers une décentralisation des processus décisionnels et une responsabilisation accrue des centres décisionnels<sup>1</sup>. La spécialisation de plus en plus forte des métiers de la banque et la complexité des connaissances à maîtriser ont conduit les banques à se développer par métier.

En gros la structure bancaire, son système de contrôle mis en place peut être considéré comme un élément de cette structure. Ainsi l'analyse de la structure ne peut se concevoir sans prêter attention au réseau complexe d'interdépendances qui la relie aux autres composantes de l'organisation, ni sans mettre au premier plan le degré de cohérence de l'ensemble comme condition de performance du système (Alain Desreumaux 1992 p. 48)

La banque de détail est une infrastructure qui permet de faire vivre la superstructure (banque régionale). Il s'agit d'éléments permettant l'accomplissement coordonné des tâches quotidiennes : dispositifs de planification, de contrôle, d'information, d'évaluation des performances, de récompense... L'ensemble de ces éléments structurels organise les activités, réduit l'incertitude interne, rend les comportements plus prévisibles et traduit de ce fait une certaine forme de contrôle utilisée par les dirigeants d'entreprise (A. Desreumaux, 1992a).

Au niveau de l'agence bancaire une certaine marge de liberté est laissée au responsable opérationnel qui s'explique par le fait que ce dernier est chargé de faire vivre la superstructure. Autrement dit le responsable de point de vente est chargé donc de faire vivre l'infrastructure ainsi de fournir des schémas d'interprétation de la superstructure à son équipe. La préoccupation essentielle concerne donc l'amélioration de la performance commerciale de la banque.

---

<sup>1</sup>La relation d'agence est définie selon (M. C. Jensen et W.H. Meckling, 1976) comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de type décisionnelle à l'agent.

Le travail du chef d'agence dans les établissements commerciaux est reconnu comme étant exigeant physiquement et psychologiquement, et comme comportant plusieurs risques à la santé et à la sécurité du travail. Ces risques peuvent varier d'un établissement à l'autre, ainsi l'accueil, la formation, l'exercice et la supervision sont les moyens pour y parvenir. Une large part des moyens de prévention associés aux risques présents ne concerne pas uniquement l'exercice du contrôle par les responsables de l'agence, mais plutôt l'incorporation et le développement de leurs connaissances (apprentissage organisationnel) implicites et explicites dans l'exercice de contrôles en admettant, selon Robert Simon (1995), qu'il existe un lien étroit entre contrôle et apprentissage.

**Dans cette optique un certain nombre de questions peuvent être posées :**

- **Existe-il une interaction entre contrôle et apprentissage au niveau de la banque de détail marocaine ?**
- **L'interaction constitue-t-elle une solution idoine pour surpasser les risques opérationnels détectés au niveau des agences ?**
- **Existe-t-il des obstacles pouvant entraver l'achèvement de cette interaction au niveau bancaire?**

Dans un premier temps nous allons traiter les apports théoriques du contrôle, de l'apprentissage organisationnel et de l'interaction entre les deux. Dans un deuxième temps une étude sera mener sur les chefs d'agence de la banque populaire afin d'illustrer l'interaction entre contrôle et apprentissage.

## **1. Le contrôle organisationnel un système stimulateur de l'apprentissage organisationnel (revue de littérature):**

### **1.1. Le contrôle organisationnel**

Dans sa définition du contrôle William Ouchi(1979) fournis une typologie qui peut être qualifiée de contingente puisqu'elle associe un certain type de contrôle à des caractères organisationnels particuliers. **Deux variables sont croisés : une connaissance (parfaite et imparfaite) du processus de production et une capacité (forte et faible) à mesurer la performance.** La matrice ci-dessous illustre les différentes utilisations des systèmes de contrôle:

**Figure n°1 Les éléments explicatifs de l'utilisation des systèmes de contrôle par les comportements et par les résultats**

Connaissance du processus de transformation

		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer la production	Forte	Contrôle par la production ou par le comportement (Programme Apollo)	Contrôle par la production (Boutique pour femmes)
	Faible	Contrôle par le comportement (Usine de boîtes de conserve)	Contrôle par le "Clan" (Laboratoire de recherche)

Source : D'après W. G. Ouchi (1979)

Selon William Ouchi (1979) pour contrôler une organisation, les éléments sont limités aux résultats ou aux comportements des employés. Lorsque la technologie est parfaitement maîtrisée, il est possible de contrôler à partir des comportements. S'ils sont conformes aux recommandations, les résultats obtenus seront conformes aux prévisions. En gros, une connaissance parfaite des règles de comportement et de production entraîne la mise en place d'un mécanisme de contrôle bureaucratique (Ouchi 1979).

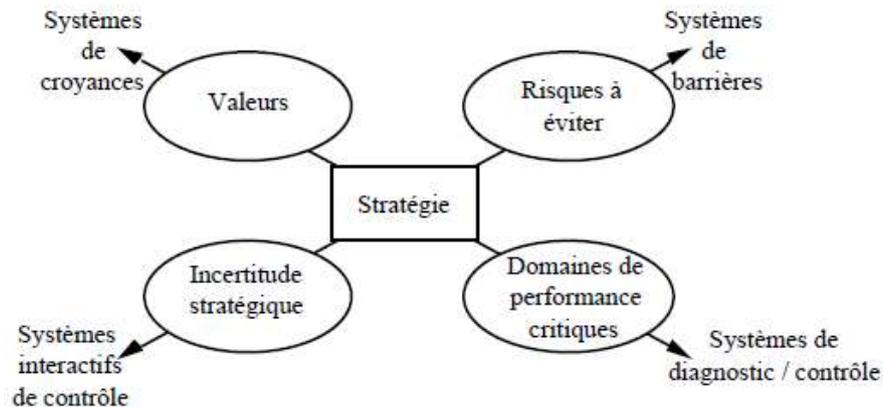
### 1.2. Vers de nouveaux paradigmes du contrôle :

Les travaux de William Ouchi constituent toujours le cadre de référence des différentes typologies de systèmes de contrôles évoquées. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les propositions de Robert Simons dont l'objectif est de faire face aux nombreuses évolutions technologiques, du contexte concurrentiel.

Les systèmes de contrôle sont ainsi définis comme (R. Simons, 1995, p.5) : les processus et les procédures fondées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation.

✚ **Quatre leviers de contrôle sont décrits, aucun ne pouvant être négligé :**

*Figure n° 2 : Les niveaux de contrôle*



Source : D'après R. Simons (1995)

✚ Les finalités des différents systèmes (Robert Simon 1995) sont dépeintes brièvement:

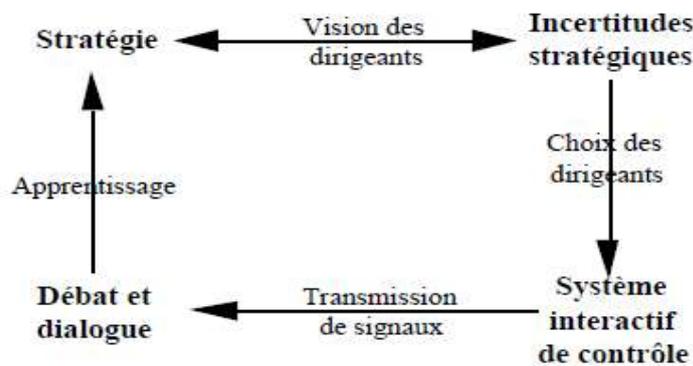
- Les systèmes de croyances sont utilisés pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités ;
- les systèmes de barrières, sont utilisés pour limiter le domaine recherche d'opportunités ;
- les systèmes de diagnostic / contrôle, sont utilisés pour motiver, suivre et récompenser l'atteinte des objectifs ;
- les systèmes de contrôle interactifs sont utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel, et l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies.

Les systèmes de croyances et de barrières sont, selon Robert Simons, globalement assimilables à la culture organisationnelle (R. Simons, 1995, p.57). Les systèmes de diagnostics / contrôle correspondent aux éléments les plus souvent rassemblés sous le vocable de contrôle de gestion, l'auteur présentant l'opposition qui existe entre le contrôle par les résultats et le contrôle par les processus. Dans le cadre théorique proposé, les systèmes classiques (contrôle par les comportements ou par les résultats) ne sont plus opposés à l'approche culturelle. Le second apport d'importance concerne les systèmes de contrôle interactifs.

Un de ces systèmes doit occuper une place centrale dans le système de contrôle et jouer le rôle de signal devant amorcer le dialogue et le débat, les conclusions de ce débat devant être transmises à l'ensemble de l'organisation. C'est ce que Robert Simons appelle les systèmes interactifs de contrôle.

✚ Le schéma suivant illustre l'utilisation des systèmes interactifs du contrôle pour transformer la vision des dirigeants en nouvelles stratégies Robert Simons 1995 :

*Figure n°3 :L'utilisation des systèmes interactifs de contrôle pour transformer la vision des dirigeants en nouvelles stratégies*



Source : D'après R. Simons (1995)

Simon (1995) affirme que 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. Simons (1995, p.106) évoque des apprentissages en double boucle pour les systèmes interactifs alors que les systèmes de diagnostic/contrôle ne génèreraient que des apprentissages en boucle simple.

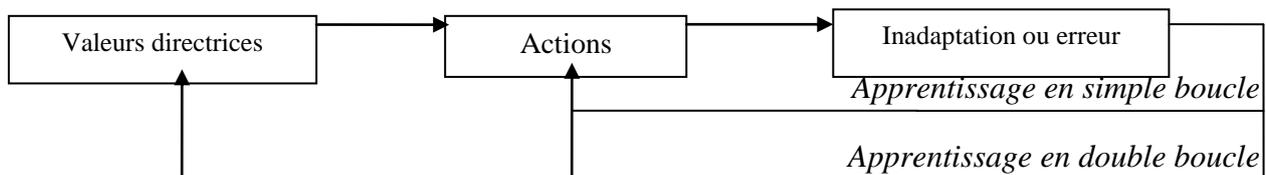
## 2. L'apprentissage organisationnel

L'innovation en management est aujourd'hui dans les discours sur l'entreprise. En effet, la compétitivité de celle-ci est tributaire de sa manière de faire face aux imprévus rapidement, spécialement dans une structure où le risque est une partie intégrante de l'activité (cas de la banque). Mais pour cela, l'entreprise est amenée à exploiter de nouvelles méthodes lui permettant d'agir à temps. De ce fait, L'apprentissage organisationnel intervient donc dans la construction ou la transformation de savoirs dans et pour l'action, quand les procédures ne collent plus aux situations (J. MARCH).

L'apprentissage repose sur le principe de perfectibilité de la personne dans un cercle social (JJ.ROUSSEAU, CONDORCET). Selon les théories de l'apprentissage, l'intérêt se porte sur la personne elle-même, son environnement ou encore l'interaction entre ces deux dimensions. Les revues de littérature consacrées à l'apprentissage organisationnel sont nombreuses (Koenig 1994, Huber 1991, Levitt et March 1988, Fiol et Lyles 1985). Chacune propose une analyse singulière du phénomène. Pour Cyert et March (1963) l'apprentissage fait référence à une « Adaptation de l'organisation à son environnement ». Pour Argyris et Schön (1978) il s'agit d'un Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des "erreurs" et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.

Dans ses différentes facettes, l'apprentissage constitue un opérateur clé, c'est-à-dire un avantage concurrentiel soutenable évident dans le cadre d'une approche de la stratégie par les ressources. Il s'agit en particulier de définir à partir de quel "niveau de remise en cause" on peut estimer qu'il y a apprentissage. La réponse proposée par C. Argyris consiste à distinguer deux niveaux d'apprentissage. Un premier niveau (dit en boucle simple) consiste pour un individu à changer sa manière de faire sans remettre en cause de manière fondamentale ses schémas généraux de fonctionnement (Argyris et Schön, 1978). Un second niveau (dit en boucle double) consiste à s'intéresser au pourquoi de l'action, pour modifier en profondeur la logique de ses actions ou "governing variables"(Bateson, 1977). Parvenir à un apprentissage en boucle double nécessite de surpasser les mécanismes de défense individuels et institutionnels.

**Figure n°4 : Simple et double boucle d'apprentissage**



Source : D'après Argyris

Sinkula (1994) s'est fondé sur les travaux de Argyris et Schön afin de proposer une analyse plus fine du phénomène d'apprentissage et ce en retenant sept niveaux hiérarchisés

Tableau n°1 : Les niveaux de la connaissance

Niveau de connaissance	Question caractéristique	Manifestation
Encyclopédique	Qu'est ce?	Définitions de choses et d'événements
Épisodique	Que s'est-il passé?	L'accent est mis sur le développement de base de données historiques
Endossé / épousé	Quelle est la manière déclarée de réaliser les tâches?	Système de normes, d'hypothèses et de stratégies organisationnelles développées
Procédural	Comment les tâches sont-elles réellement exécutées?	Un système de tâches gouverné par des règles tacites développées entre les membres qui peuvent diverger des systèmes endossés
Axiomatique	Pourquoi les tâches sont-elles exécutées d'une certaine manière?	Croyances fondamentales posées <i>a priori</i> et ne pouvant être contournées
Augmenté	Comment les tâches devraient-elles être exécutées?	La réponse aux écarts détectés entre les pratiques endossées (ou épousées) et les pratiques réelles pour pallier les faiblesses et créer de nouvelles normes
Deutéro	Comment l'organisation crée-t-elle des savoirs et apprend-elle?	Les membres de l'organisation développent leurs connaissances des phénomènes d'apprentissage organisationnel

Source : D'après Sinkula 1994

### 3. Méthodologie :

Parmi les tâches attribuées au chef d'agence est la supervision, celle-ci comporte des tâches d'animation de l'équipe, de développement commercial et de maîtrise des risques. Chacune de ces opérations comportent un ensemble de sous opérations qui demandent un effort aussi physique que psychologique, dont une proportion de risque élevé.

L'analyse de la tâche de supervision sera réalisée dans le cadre d'une étude de cas de la banque de détail banque populaire d'Oujda. Afin de mieux comprendre les processus du fonctionnement de la tâche « supervision », la technique d'entretien ainsi que l'observation permettront à la fois d'obtenir de l'information et de comprendre les processus d'exécution de la tâche à l'aide d'un guide d'entretien.

L'entretien semi directif se déroulera au niveau de six agences de la banque populaire d'Oujda de classement A, B et C. Cette diversification dans le choix des trois types d'agences est justifiée par notre volonté d'étudier les différentes facettes de l'interaction de la dimension du contrôle avec celle de l'apprentissage organisationnelle.

**Tableau n° 2 : Signification des différents types d'agences :**

Type d'agence	Signification	Nombre des interviewés
A	agence de classement A (succursale)	2
B	Agence a portefeuille client important	2
C	Agence a portefeuille client moyen	2

Source : Elaboré par l'auteur

De plus les principaux thèmes abordés seront la fonction du chef d'agence, l'exécution de la tâche, son attitude, le temps et processus du contrôle, l'instrument du contrôle utilisé pour la tâche ainsi que la production et la transmission de la connaissance lors du processus du contrôle.

La section suivante présentera un descriptif des opérations pour la tache de supervision afin d'identifier les risques liés à chaque sous opération, par la suite démontrer de l'existence d'une interaction ou non entre contrôle et production de la connaissance chez les chefs d'agences afin de rétablir l'exécution des opérations de l'ensemble de l'agence.

La description des mécanismes de contrôle à l'œuvre dans les situations à risque sera confrontée à une grille de lecture théorique des modes de contrôle organisationnel issue des travaux de *Chiapello* (1996), par la suite nous allons tenter de préciser les connaissances qui sont mobilisées et celles qui sont produites lors du processus de contrôle via la grille de *SINKULA* (1994), susmentionnée dans la première partie, permet de répondre à la problématique.

**Tableau n°3 : Modes de contrôle :**

Composantes du contrôle	Typologie de contrôle
1. <i>Qui exerce le contrôle ?</i>	
2. <i>Quel est l'objet de contrôle ?</i>	
3. <i>Quelle est l'attitude du contrôlé ?</i>	
4. <i>Quand le contrôle a-t-il lieu ?</i>	
5. <i>Quels sont les mécanismes et processus du contrôle ?</i>	
6. <i>Quels sont les moyens, les procédés, les instruments du contrôle ?</i>	

Source : D'après la typologie de Chiapello (1996.p.56-61)

Tableau n°4 : Synthèse du cas tâche supervision :

Tâche	Opérations	Sous opérations	Conditions de réalisation	Exigence de réalisation
Supervision	l'animation de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des collaborateurs,</li> <li>- Détection des axes de progrès en développant le professionnalisme de l'équipe et leur motivation,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation de la confiance avec ses collaborateurs</li> <li>- Détection de l'ensemble des besoins des collaborateurs</li> <li>- S'assurer de la bonne exécution des tâches de ses collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect de la procédure interne décrite par le sommet hiérarchique pour chaque type d'opération ;</li> <li>- Les opérations doivent être en cohérence avec la réglementation</li> </ul>
	le développement commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>développer la performance commerciale et le PNB.</b></li> <li>- l'élaboration de plan d'action commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner son équipe pour atteindre les objectifs du point de vente</li> <li>- Animation d'une relation de confiance avec les clients,</li> <li>- Détection de l'ensemble des besoins de la clientèle et y répondre par la présentation de l'offre de son établissement.</li> <li>- Développement de l'agence par la prospection de nouveaux clients</li> </ul>	
	Maitrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision de la sécurité du point de vente et la conformité des opérations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des risques en matière de sécurité des personnes et des biens.</li> </ul>	

Source : Elaboré par l'auteur

*Tableau n°5 : Les risques liés à la tâche supervision :*

Opérations	Risques
Maitrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'incapacité du chef d'agence a maîtrisé les risques encourus par son agence (formation, l'absence d'une culture de risque)</li> </ul>
Développement commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transactions non notifiées (intentionnellement)</li> <li>- Transactions non autorisées (avec perte financière)</li> <li>- Destruction malveillante de biens</li> <li>- Falsification de chèques</li> <li>- Conformité / diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.)</li> <li>- Insuffisance de l'analyse clientèle</li> <li>- Violation de la confidentialité de la clientèle</li> <li>- Vente agressive (Conflits sur l'efficience des prestations)</li> </ul>
Animation de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discrimination (notation du personnel, motivation, comportement...)</li> </ul>

Source : Elaboré par l'auteur

#### 4. Analyse des résultats de l'étude :

L'étude menée au sein de la banque de détail populaire marocaine nous a permis de dégager les résultats suivants :

##### 4.1. Un contrôle qui bloque l'apprentissage :

Le contrôle exercé par le chef d'agence peut porter sur plusieurs éléments à savoir : les actions du personnel, les résultats, les caractéristiques du personnel, le contexte affectif, la culture de risque, les normes, les objectifs et stratégies. Pour le cas de l'agence « A »<sup>2</sup>, le chef d'agence cherche à atteindre deux types d'objectifs : un objectif individuel et un objectif d'agence. Pour l'objectif individuel le chef exerce un contrôle sur les comportements de ses collaborateurs ainsi que sur le respect des normes afin d'atteindre des résultats satisfaisants pour son agence. Ainsi pour la réalisation des objectifs de l'agence prédéfinis, le chef

<sup>2</sup> A : agence de classement A (succursale)

d'agence est contraint d'avoir l'attitude adaptée afin de gérer les différents types des risques opérationnels identifiés au niveau de son agence. Les attitudes constituent une manière d'agir, de réagir et d'entrer en relation avec les autres ou avec l'environnement. Autrement dit les attitudes traduisent des savoir-être. Pour le cas du chef d'agence « A » celui-ci privilégie l'option de remonté à la hiérarchie tout risque détecté, ce dernier est convaincu que la gestion des situations risquées ne peut se faire qu'on respectant les normes. *« Il n'incombe pas à moi de trouver des solutions pour les risques détectés, la politique de notre banque nous stipule de déclarer et remonter tout type de risque... chef d'agence IA ».*

Le système des normes (pratiques et contrôle) ainsi que les convictions du chef d'agence « A » réduisent la marge de production de la connaissance et éliminent la possibilité de l'atteinte d'un apprentissage organisationnel.

#### **4.2 Un contrôle qui aboutit à un apprentissage mais sans partage :**

Comme nous l'avons déjà mentionné, ils existent des apprentissages générés par des systèmes de contrôle. Ces derniers malgré leur cadre contraignant permettent de développer des connaissances sur les clients ainsi que les collaborateurs, deux variables incontournables générant un apprentissage permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Dans ce cas les chefs d'agences de type « B »<sup>3</sup> exercent trois types de contrôle : Par les résultats, par les comportements et par le respect des normes *« Afin de maintenir la performance commerciale de notre agence, plusieurs éléments sont contrôlés aussi bien que chez nos clients que chez nos collaborateurs. Pour nos clients on contrôle les types de contrats, la durée, secteur d'activité, situation familiale. Pour nos collaborateurs on contrôle la qualité d'accueil, la qualité de prise en charge, délai de traitement... Chef d'agence BV ».*

Les chefs d'agences se basent sur les normes et la stratégie organisationnelle (ELON 2020) pour surpasser les différents risques potentiels. Ces deux outils ne peuvent générer qu'un apprentissage de premier niveau qualifié d'apprentissage adaptatif où la connaissance n'est produite qu'on répétant la même tâche et sa diffusion se fait par délégation de la tâche (*exp : dossier de crédit*) sous supervision du chef d'agence *« Lorsqu'un de nos collaborateurs n'arrive pas à accomplir une tâche conformément aux normes et stratégie de la banque, je lui délègue la tâche après explication on le supervisant.... Chef d'agence I ».*

---

<sup>3</sup> B : Agence de classement B

### 4.3 Le système de contrôle stimulateur de l'apprentissage organisationnel :

Les systèmes de contrôle sont décrits comme étant des stimulateurs de l'apprentissage organisationnel favorisant la performance **Robert Simon (1995)**.

Dans le cas de la banque de détail populaire cette stimulation apparaît :

- **Dans l'objet du contrôle :** Les chefs d'agence exerce trois types de contrôle, un contrôle par les résultats, par les comportements et par le respect des normes « *Afin de maintenir la performance commerciale de notre agence, plusieurs éléments sont contrôlés aussi bien que chez nos clients que chez nos collaborateurs. Pour nos clients j'observe le comportement du client et j'analyse la documentation fournit par mon client ainsi que l'ensemble des données récoltées. Pour nos collaborateurs j'insiste sur l'accueil, rapidité de traitement des opérations, l'orientation, fiabilité et efficacité, la réputation joue un rôle crucial pour l'amélioration des résultats de l'agence Chef d'agence G* » ;
- **Attitude envers son personnel :** Les chefs d'agence cherchent à trouver des solutions au niveau local afin de gérer les risques détectés « *on est avant tout là pour s'entraider et faire en sorte que les objectifs de la banque soient atteint, pour cela une fois un risque détecter on cherche à trouver les solutions possibles pour le surpasser, Chef d'agence G, AO* » ;
- **Création de connaissance pour gérer les risques :** Les chefs d'agence préfèrent se référer en plus des normes et stratégie bancaire, à leurs propres acquis développé par expérimentation et par confrontation aux situations risquées ;
- **La mobilisation de la connaissance:** Au niveau de ses agences les chefs partagent leurs connaissances acquises à travers des réunions locales entre personnels de l'agence.

## Conclusion :

La relation entre contrôle et apprentissage organisationnel a été bien clarifié dans la première partie. Toutefois la réalité bancaire est beaucoup plus complexe, cette interaction ne peut toujours exister. Les résultats de notre étude élaborée à l'aide de deux grilles d'analyses (Sinkula 1995) et (Chiapello **1996**) ont abouti à trois différents cas :

- ✚ Un contrôle qui bloque l'apprentissage organisationnel ;
- ✚ Un contrôle qui aboutit à un apprentissage sans partage ;
- ✚ Un contrôle qui aboutit à un apprentissage avec partage.

Ces deux grilles nous ont permis de saisir et de comprendre les relations complexes des systèmes de contrôle et de l'apprentissage organisationnel et leurs effets sur la performance bancaire.

Les systèmes de contrôle constituent des stimulateurs de l'apprentissage organisationnel contribuant à la performance ; une pratique innovante permettant la gestion locale des risques. Toutefois même en l'absence de cette interaction, celle-ci n'entrave pas l'atteinte de la performance.

De ce fait, le facteur humain constitue à la fois un pivot de l'interaction contrôle/apprentissage organisationnel et un frein pour cette interaction ; l'exercice de la tâche de contrôle dans une structure hiérarchique qui ne pardonne pas l'erreur rend le personnel de la banque une machine qui ne fait que respecter les directives de la réglementation sans donner une marge pour l'innovation.

Afin de juger de l'efficacité de la performance comme résultats de l'interaction contrôle/apprentissage une étude plus rigoureuse doit être menée au niveau de banques de détail populaire.

## Bibliographie :

### 1. Thèses

- Béatrice Bon-Michel (2010), «Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel : étude d'un établissement de crédit, le groupe Société Générale» Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris
- Olivier de la Villarmois (2000), «le contrôle du réseau bancaire : exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles» Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille

### 2. Livres

- Argyris et Schön, 1978 : Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison Westley, Readings, 1978
- Desreumaux A. (1992b), *Structures d'entreprise*, Vuibert.

### 3. Articles de revue

- Chiapello Ève. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, septembre, p. 51-74.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp.305-360, octobre
- Koenig Gérard, L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : REPÉRAGE DES LIEUX, « *Revue française de gestion* », 2006/1 no 160 | pages 293 à 306,
- Ouchi W. G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, pp.833-848.
- Simons R. (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.

### 4. Communications

- Julien Batac, De La Villarmois Olivier, *Les Interactions Contrôle / Apprentissage Organisationnel : Proposition d'une Grille d'analyse*, « *Communication dans un congrès : Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* », May 2003, Belgique. pp.CD-Rom, 2003,
- J.-P. Bootz, « *Prospective et apprentissage organisationnel* », *Travaux et Recherche de Prospective*, n° 13, Futuribles – LIPSOR – DATAR – Commissariat Général du plan, janvier 2001, 65 p