Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1

Contribution à l'étude des motifs de l'investissement des banques sur les systèmes d'information

"Contribution to the study of reasons why banks invest in information systems"

André TIOUMAGNENG
Maître de Conférences, Agrégé des Universités en Sciences de Gestion
Université de Yaoundé II (Cameroun)
Equipe de recherche sur les stratégies et la gouvernance des banques (ERSGO Banque)

Ludovic KENFANG
Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Yaoundé II (Cameroun)
Equipe de recherche sur les stratégies et la gouvernance des banques (ERSGO Banque)
ludovickenfang@yahoo.fr

Date de soumission : 09/12/2019
Date d'acceptation : 20/01/2020
Pour citer cet article :
TIOUMAGNENG A. & KENFANG L. (2020) «Contribution à l'étude des motifs de l'investissement des banques sur les systèmes d'information», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 694 – 717

Digital Object Identifier : https://doi.org/10.5281/zenodo.3660086

Résumé

Les recherches sur les systèmes d'information des banques en Afrique se font rares à l'heure où l'on note dans les pays développés une demande d'intensification des investissements en la matière. L'objectif de l'article est de permettre une meilleure compréhension des motifs de l'investissement des banques sur les systèmes d'information. La méthode empruntée est qualitative, axée sur l'étude de cas multiples. L'échantillon est constitué de trois (03) banques réparties de façon hétérogène. Les résultats obtenus à partir de l'analyse de contenu laissent transparaitre que les banques investissent pour des motifs de rationalité. Néanmoins, ils ne permettent pas de valider les motifs de légitimité sous-tendus par la soumission aux injonctions institutionnelles. Au niveau de la filiale occidentale, les politiques semblent s'inscrire dans l'anti-relativisme culturel, lui permettant ainsi de bénéficier des avantages technologiques. Les résultats donnent également à voir un retard règlementaire qui entrave l'expression d'une réelle culture du système d'information au sein des banques originaires d'Afrique. L'étude invite les filiales occidentales à une « désoccidentalistion » de leur politique système d'information et milite pour une « mise à jour » de la règlementation sous-régionale en la matière.

Mots clés : « Systèmes d'information ; investissements ; rationalité ; légitimité ; banque »

Abstract

Research on bank information systems in Africa is scarce at a time when there is a demand in developed countries for increased investment in this area. This paper aims at providing a better understanding of the reasons for bank's investment in information systems. The method used is qualitative and based on multiple case studies. The sample is made up of three (03) heterogeneously distributed banks. The results obtained from the content analysis suggest that banks invest for rationality reasons. However, these results do not validate the reasons of legitimacy underlying the submission to institutional injunctions. At the level of the western subsidiary, the policies seem to be part of cultural anti-relativism, allowing it to benefit from technological advantages. The results also point out a regulatory backwardness that hinders the expression of a real information system culture within African-derived banks. The study calls on Western subsidiaries to "De-Westernise" their information system policies and advocates for the sub-regional regulations "update" in this area.

Keywords: "Information Systems; Investments; Rationality; Legitimacy; Bank"

Introduction

Dans les pays développés, les banques ont déployé un important dispositif de solutions technologiques au rang desquelles les systèmes d'information (SI pour la suite). Le SI est défini comme un ensemble organisé de ressources (matériel ; logiciel ; personnel ; procédures ; etc.) qui permettent l'acquisition, le traitement, le stockage et la communication des informations (sous forme de sons, de données, d'images, de textes, etc.) dans et entre les organisations » (Reix, 1998). De nombreuses autres définitions ont été élaborées en fonction des champs disciplinaires[1]. Néanmoins, celle de R. Reix semble intéressante pour l'appréhension des efforts d'investissements sur les ressources SI. Dans le secteur bancaire particulièrement, ces ressources font disparaitre certains métiers au profit d'autres (Kabbaj et Aliouat, 2018).

Si l'investissement des banques sur les SI a connu une forte chute au plan mondial durant la récente crise financière (Luftman, et al., 2010), il a repris sa croissance en 2010 (Luftman et Derksen., 2012). L'étude annuelle de l'Accenture-l'Agefi Hebdo[2] montre que 40 % des banques françaises ont connu une augmentation de leur budget informatique cette année là, contre 30 % en 2009. Le secteur bancaire américain s'est retrouvé profondément bouleversé par les investissements sur les SI (Brock et Levy, 2013). Les raisons avancées donnent à voir ces investissements comme étant la conséquence des multiples scandales et du rôle des banques dans ladite crise financière (Namy, 2018). Elles ont plus que par le passé le souci de renforcer la gestion des risques et de faire preuve d'une plus grande sécurité vis-à-vis d'elles-mêmes, des attaques externes, du système bancaire et de leurs clients.

Concernant justement le volet sécurité, les banques investissent massivement dans les technologies Blockchains qui permettent la création d'un registre à partager avec plusieurs parties prenantes de la chaîne. L'étude Accenture/McLagan laisse entrevoir les Blockchains comme des technologies capables de réduire les coûts infrastructurels de 30 % en moyenne pour huit (08) des dix (10) premières banques d'investissement du monde (des économies annuelles comprises entre 7,5 et 11,5 milliards d'euros jusqu'en 2025). Ce dynamisme n'épargne pas les

[1] Dans le domaine de l'ingénierie, le SI est assimilé au système informatique, donc à un système automatique de traitement des informations.
[2]L'Agefi-Hebdo, Des dépenses informatiques guidées par la prudence, 24/06/2010 http://www.agefi.fr/articles/Des-depenses-informatiques-guidees-prudence-1141253.html

banques en Afrique, encore moins celles du Cameroun. Bekolo et Etoundi (1999) découvraient déjà que l'investissement informationnel des entreprises au Cameroun avait une dominante technologique. Certes les banques de ce contexte ne peuvent rivaliser avec les banques à caractère mondial, mais elles s'efforcent à s'arrimer à la globalisation des marchés et à favoriser l'inclusion financière. Elles mettent la digitalisation au cœur de leurs modèles d'affaires, tout en alignant leurs investissements à leur stratégie SI afin de gagner en compétitivité et performance. Leur produit net bancaire (PNB) pourrait en effet chuter si elles ne font pas de ces investissements un facteur essentiel de compétitivité (Saïdane, 2015).

D'ailleurs, pendant que Biwolé-Fouda (2014) estime que les SI ne sont pas prééminents dans les pays africains subsahariens, certaines banques au Cameroun ambitionnent de faire de leurs investissements sur les SI une préoccupation d'intérêt stratégique. La Banque ECOBANK par exemple ambitionne, à travers ses investissements sur les technologies, devenir très prochainement la banque la plus digitalisée du Cameroun. Elle y déploie à cet effet des progiciels tels que le *Credit Factory* pour la maîtrise du risque de crédit ou encore *CITRIX Indigo* pour la digitalisation des activités et des services. La banque Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) investit sur des applications numériques *C-mobile, C-online et Wallet*. La banque Société Générale Cameroun investit entre autres sur des applications numériques *SG Connect, SOGECAM et Yup.* La Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB-C) annonçait dans son rapport d'activité pour l'année 2015 que ses investissements en SI (logiciels, matériel informatique, matériel monétique et matériel de télécommunications) sont supposés soutenir la croissance de ses activités pendant au moins une vingtaine d'années. De nombreux autres progiciels (dont *Delta Bank, Spider, Ifibank, Bank Master, Isba*, etc.) et outils multicanaux (cartes bancaires, *Internet Banking*, *Mobile Banking*, etc.) sont acquis par les banques pour ainsi s'arrimer à la phase 3.0 de l'évolution[3] portée par l'Internet. Le multicanal revêt d'ailleurs au sein des SI bancaires un intérêt stratégique en ce qu'il permet de faire face à la concurrence

[3]L'on note déjà trois évolutions majeures des technologies bancaires de l'information et de la communication (TIC). La première qui intervient dès 1970 (phase 1.0) modifie les outils internes de traitement de l'information et les relations de travail (grâce au développement des réseaux interbancaires). La deuxième évolution (phase 2.0) permet, grâce au développement des outils plus rapides d'accès aux marchés de capitaux, la création des marchés électroniques et la modernisation des moyens de paiement.

(Sone, 2017) et d'éradiquer les files d'attentes (Bajaber, et al., 2016) qui semblent encore persister devant les agences des banques au Cameroun (Mfelam et Djoum, 2019).

Alors que les deux précédentes phases semblent avoir été franchies par les banques en Afrique, la phase 3.0 parait cependant compromise. En effet, les banques en occident annoncent leur entrée prochaine dans la phase 4.0 au moment où au Cameroun, moins d'une entreprise sur deux jouit d'une réelle connexion Internet (Fambeu, 2017). Il est encore très difficile, lorsque l'on se trouve hors des grandes métropoles camerounaises (Douala, Yaoundé et Bafoussam principalement), de réussir une opération bancaire sur Internet ou à distance. L'absence d'une véritable politique institutionnelle et l'indisponibilité des infrastructures sont entre autres les facteurs qui freinent l'avancée des banques africaines (Internet Word Stats, 2017). Ce retard est justement considéré comme l'une des raisons qui justifient leur contreperformance par rapport à leurs homologues occidentales (Tioumagneng, 2018a).

Cependant, le débat académique sur les SI bancaires demeure embryonnaire en contexte africain. Quelques recherches seulement (Kabbaj et Aliouat, 2018 ; Sghari, et al., 2015) ont à notre connaissance porté sur le secteur bancaire. Pourtant, divers facteurs justifient bien l'intérêt de recherches sur les SI, en rapport avec les banques en Afrique (Tioumagneng et Kenfang, 2019). Le premier facteur est relatif la recrudescence de scandales au sein des banques. Les scandales survenus à la Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC), du Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) et de la Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB-C), illustrent l'ampleur du défi informationnel des banques qui y opèrent. En effet, quatre hauts cadres de la BICEC étaient écroués le 08 Août 2016, soupçonnés d'avoir détourné 50 milliards de F CFA dans les caisses de la banque. Son rapport d'activité pour l'année 2015 laisse entrevoir une chute drastique du résultat net (RN) qui entrave sérieusement sa capacité d'investissement. Quant aux banques CCA et SCB-C, elles faisaient comparaître des clients en 2019, accusés d'avoir dérobé respectivement les sommes de 924 millions et 2 milliards de F CFA entre 2016 et 2019.

Le deuxième facteur est relatif à la présence de concurrents non bancaires disposant d'une forte capacité informationnelle. L'on fait d'une part référence aux établissements de microfinance (EMF), leur SI étant autrefois « rudimentaire » et incapable de s'adapter aux technologies de

l'information (TI) (Wamba et Kamdjoug, 2004). Il s'agit d'autre part des compagnies de télécoms dont l'incursion dans l'activité bancaire s'est opérée à travers le « *Mobile Money* [4]».

Le troisième tient de la forte présence de filiales occidentales qui ne peuvent échapper au défi informationnel qui sous-tend toute stratégie de transnationalisation (Kalika, 2006). Par ailleurs, elles sont aux prises avec les injonctions institutionnelles des pays hôtes. L'évocation de ces contraintes offre l'occasion de rappeler que ces filiales sont, contrairement aux succursales de banques, appelées à respecter les normes qui prévalent dans le pays d'accueil (Nekhili et Boubacar, 2007). Or, de virulentes critiques sont faites à ces filiales notamment parce qu'elles exportent en Afrique un management calqué sur le modèle qui prévaut dans la maison-mère en occident. Un tel comportement s'inscrit à contre-courant de l'approche interculturelle en systèmes d'information internationaux (Ives et Jarvenpaa, 1991). Elle défend la thèse de l'adaptation des politiques SI des multinationales aux réalités de chaque pays d'accueil. La littérature occidentale semble pourtant légitimer ce comportement ethnocentrique en mettant en avant la médiocrité du cadre institutionnel des pays hôtes (Lamarque, 2017).

Aussi la présente recherche est-elle préoccupée par la question suivante: Pour quel(s) motif(s) les banques investissent-elles sur les systèmes d'information ? L'objectif de l'article est de parvenir à une meilleure compréhension des motifs de l'investissement des banques sur les SI. Pour cela, une étude est menée au Cameroun, considéré par Henry (2008) comme l'«Afrique en miniature». La suite de l'article est organisée autour de trois (03) titres. Nous présentons d'abord le cadre théorique relatif aux investissements sur le SI (1). Puis, nous esquissons le protocole de la recherche empirique (2). Les résultats obtenus (3) font ensuite l'objet de discussion (4), permettant ainsi de dégager quelques implications managériales.

1. Le cadre théorique relatif à l'investissement sur le système d'information

Les travaux qui posent les bases des recherches sur les investissements en SI s'intéressent principalement à leur rapport à la performance. En situant le débat dans cette perspective déterministe, les recherches sont ainsi conduites à faire du SI un facteur de rationalité (1.1).

[4] Le phénomène du *Mobile Money* (opérations financières via la téléphonie mobile) a connu une expansion rapide favorisé par un contexte de faible bancarisation, et la pénétration massive de la téléphonie mobile chez les populations. Il est différent du *Mobile Banking* en cela que son utilisation ne requiert pas de compte bancaire.

Néanmoins, le paradigme rationnel de gestion postule que les entreprises ne sont pas seulement guidées par l'impératif de rationalité. Cette remise en cause offre l'occasion de soutenir qu'il est des secteurs dont les investissements sur le SI répondent de contraintes externes émanant de certains acteurs. Le secteur bancaire semble un cadre idéal de vérification en ce qu'il est aujourd'hui confronté à une importante crise de légitimité (1.2).

1.1.La théorie des ressources sur le système d'information comme fondement de la rationalité

Inscrire l'analyse dans une optique de rationalité revient à assimiler l'investissement sur le SI à une acquisition d'actifs dont on espère obtenir un rendement. C'est dans cette logique qu'il est suggéré aux entreprises de mettre en place des SI en vue de bénéficier des rentes qui en découlent. L'on fait référence à l'étude séminale de Lehr et Lichtenberg (1999) dans la perspective de l'approche causale du SI qui cherche à déterminer le lien direct entre l'investissement sur les TIC et la performance des entreprises. Le SI est ainsi considéré comme une ressource intangible au sens d'Edith Penrose en 1959. Les travaux ayant récemment emprunté voie de la théorie des ressources ont cependant abouti à des résultats ambivalents. Alors que Sharma (2008) conclue pour l'impact négatif des TIC sur la performance, Farhanghin, et al. (2013) relèvent une corrélation positive. Suite à ce résultat positif, les entreprises ont fait de leurs SI la composante principale de leurs investissements et le principal levier de performance (Legrenzi, 2015). Ce phénomène montre que la valeur stratégique des SI telle que conçue dès les prémices de la *Resource-Based view* sur les intangibles, traverse simultanément l'espace et le temps (Tioumagneng, 2018a).

1.2.La théorie néo-institutionnelle : le socle de la légitimité des banques

Le raisonnement dans la perspective institutionnelle est sous-tendu par le constat que les banques sont, du fait de leur rôle dans la récente crise financière, confrontées à une véritable crise de légitimité (Ben Slimane et Pallas-Saltiel, 2018). Le raisonnement trouve un large éventail de justifications et de fondements dans la théorie néo-institutionnelle élaborée par Meyer et Rowan (1977). La théorie soutient que les organisations exercent dans un «champ organisationnel» régi par des normes et règlements qui pèsent sur leur fonctionnement. Alors que le secteur bancaire

était déjà soumis à d'importantes pressions réglementaires, celles-ci se sont désormais renforcées[5]. Ce renforcement ne doit pas être perçu par les banques comme une volonté d'entraver leur fonctionnement, mais comme une aubaine pour accroitre leur avantage concurrentiel (Randriamiarana, 2016). D'ailleurs, elles « *doivent faire face aux nouvelles règles et normes édictées et s'organiser en conséquence* », estime l'auteure. Les règlementations post-*subprimes* obligent justement les banques à intensifier leurs investissements technologiques (Metge, 2015).

Eu égard à ce que la règlementation de Bâle II s'est avérée lacunaire à éviter la crise, Bâle III est entrée en vigueur en Europe le 1er Janvier 2013. Elle commande aux banques d'investir sur les SI de collecte et de traitement de l'information qualitative[6] (Artis et Cornée, 2016 ; Randriamiarana, 2016). L'explication tient de ce que la crise sus évoquée a mis en lumière les problèmes induits par l'absence de considération pour l'information qualitative dans la sélection des emprunteurs (Diamond et Rajan, 2009). La règlementation de Bâle III vise également le renforcement de la communication financière (*reporting*), un déterminant fondamental de la transparence des entreprises (Wanda et Guetsop, 2016). Elle exige que le SI bancaire fournisse aux régulateurs l'information plus détaillée, plus rapide et plus complète. Diard (2017) qualifie le secteur bancaire de «M*andatory*» en ce que l'utilisation du SI dans ce secteur est rendue obligatoire par la loi. Ces nouvelles attentes font du secteur bancaire le plus intensif en SI (Bajaber, et al., 2016).

En Afrique Centrale particulièrement, les SI des banques sont encadrés par un dispositif réglementaire dont le règlement 01/11-CEMAC-UMAC du 18/09/2011 relatif au multicanal, et la règlementation COBAC R-2001/07[7] relative au contrôle interne dans les banques. En se soumettant aux contraintes règlementaires, les banques recherchent la légitimité (Ben Slimane et Pallas-Saltiel, 2018; Burns et Peterson, 2010). De l'étude menée aux USA en 2012 par le Groupe

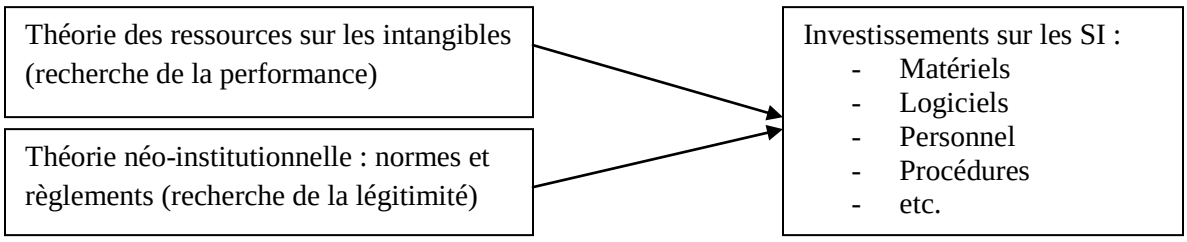
[5] Des règlements sont également érigés par les autorités de contrôle prudentiel au niveau mondial. C'est notamment le cas des dispositifs érigés depuis la crise par l'Autorité de Contrôle prudentiel (ACP) en France. Cette instance qui est chargée de la supervision des établissements bancaires dits « moins importants » soutient la Banque Centrale Européenne (BCE) sur le pan technologique. C'est également le cas de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) qui agit sur les secteurs bancaires dits « importants ».

[6] L'information qualitative comprend le *profil du client* (compétence : savoirs, pratiques et attitudes ; personnalité ; âge ; sexe ; nationalité ; tribu ; honnêteté ; dynamisme ; réputation, etc.), l'*imaginaire sur ce dernier*, le *contexte culturel* et ses *interactions informationnelles avec d'autres banques*. Randriamiarana (2016) observe que l'information comptable suit désormais une orientation qualitative suite à Bâle III.

[7] Dans ce règlement, la COBAC fait du SI le principal outil de contrôle du risque opérationnel.

des Systèmes et de la Technologie Bancaire, il ressort que les domaines d'investissement dans les SI sont la conformité aux réglementations et la gestion des risques. L'étude menée par Brock et Levy (2013) montre que pour se conformer aux exigences de confidentialité et de sécurité, les banques ont intensifié les dépenses sur les SI et les activités de banque en ligne.

Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche



Source : Des auteurs à partir de la littérature

2. Protocole de recherche empirique

L'étude cherche à élucider les motifs de l'investissement des banques sur les SI. Pour cela, nous suivons une approche qualitative, l'étude de cas multiples étant notre stratégie de recherche. Instituée par Yin (1989), cette stratégie répond de l'ambition d'étudier le phénomène dans son contexte (Merminod et Rowe, 2018 ; Yin, 1989). En effet, le contexte camerounais est, comme nous l'avons fait remarquer plus haut, caractérisé par des banques d'origines diverses. Il s'agit des banques à capitaux camerounais ou banques locales, des banques panafricaines et des filiales de banques occidentales.

La thèse selon laquelle le SI constitue la pierre angulaire de l'activité bancaire (Michel et Cocula, 2014a ; Kalika, 2006) commande que l'étude soit menée sur l'ensemble des 15 banques opérant dans le secteur bancaire camerounais (tableau 1). Or, en raison de la réalité[8] propre à la banque, l'échantillon de l'étude n'est constitué que de 03 banques. Néanmoins, cet échantillon est digne de servir le critère de représentativité théorique suivant Rispal (2002). A travers ce critère, l'auteur montre qu'il est possible que l'étude soit menée sur un échantillon non pas statistique mais théorique, caractéristique de la population. Ainsi, notre échantillon est constitué de deux (02) banques d'origines africaines (BA_1 et BA_2 pour des raisons d'anonymat), et d'une filiale

[8] Cette réalité porte sur la difficulté d'accéder aux informations bancaires (Artis et Cornée, 2016)

originaire de l'occident (BO). D'ailleurs, Dahl, et al., (2014) recommandent de travailler sur au moins trois (03) cas dans une étude des cas multiples.

Tableau 1: Les banques au Cameroun et leurs origines

Banques locales ou camerounaises	Filiales de banques occidentales	Filiales de banques panafricaines
- Commercial Bank of Cameroon (CBC) - Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) - National Financial Credit Bank (NFC) - Afriland First Bank - Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises	- Citibank Cameroon SA - Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)[9] - Standard Chartered Bank Cameroon - Société Générale de Banques au Cameroun - Union Bank of Cameroon PLC (UBC)	- Banque Atlantique du Cameroun - Ecobank Cameroun - Société Commerciale de Banque-Cameroun - United Bank for Africa (UBA) - Bank of Africa (BOA) - BGFI Bank Cameroun

Source : Construction des auteurs

Comme le suggère la stratégie des cas (Yin, 1989), nous recourons à la « multiangulation ». De la sorte, des entretiens semi-directifs sont effectués avec les directeurs de fonctions (DF pour la suite) des banques en Août 2017. Le guide d'entretien utilisé est « relativement indécis » au sens de Sangué-Fotso et Wamba (2017). Suivant ces auteurs, il est volontairement vague, offrant la possibilité au répondant d'agir de manière spontanée sur des préoccupations n'ayant pas été précisées. Parce que la logique d'indisponibilité caractérise les hauts responsables d'entreprises en général et des banques en particulier, les entretiens durent 48 minutes en moyenne. Les données qualitatives obtenues sont « aménagées » par des données quantitatives, représentatives des sommes consenties dans l'acquisition des SI. Ces données quantitatives sont issues des documents internes des banques et des rapports d'activité disponibles sur leur site internet. Selon Allard-Poési, et al. (2003), l'usage des rapports annuels permet de garantir aux données une plus grande fiabilité, ceci en raison de la non-intervention du chercheur dans leur production. Les

[9] A l'heure où l'étude est menée, elle est filiale du groupe français Banque Populaire Caisse d'Epargne (BPCE). Elle est depuis fin 2019 une filiale de la banque marocaine (panafricaine) Banque Centrale Populaire qui a racheté la totalité des parts (68,5%) détenues part le groupe français.

banques de l'échantillon ont comme SI : le matériel informatique, le matériel monétique, le matériel de télécommunication et les logiciels. Le logiciel Nvivo 10 est utilisé pour l'analyse de données.

3. Les résultats sur les investissements des banques en systèmes d'information

Les résultats de l'étude laissent transparaitre que les banques investissent intensément pour des motifs de rationalité (3.1), mais ne permettent pas de valider les motifs de légitimité (3.2). Au niveau de la filiale occidentale, les décisions d'investissements sur les SI sont particulièrement ethnocentriques. Les résultats donnent également à voir un retard règlementaire qui entrave l'expression d'une véritable culture système d'information chez les banques africaines.

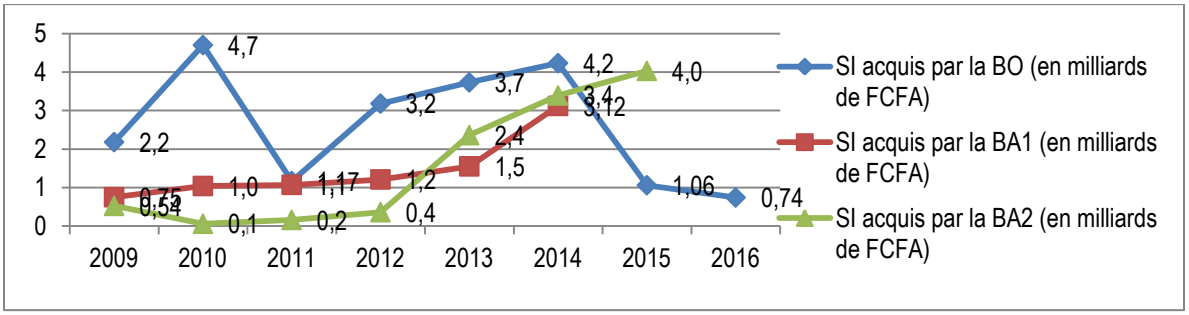
3.1. Des banques en quête de performance ou de rationalité

Il ressort de façon globale que les SI sont pour toutes les banques de l'échantillon, de ressources au sens de Wernerfelt (1984). Autrement-dit, elles y investissement pour améliorer leur chiffre d'affaires, dont leur produit net bancaire (PNB). Si ces investissements sont un gage de performance dans toutes les banques (3.1.1.), il est cependant donné d'observer une politique de la filiale occidentale empreinte d'ethnocentrisme (3.1.2.).

3.1.1. L'investissement sur les systèmes d'information : un gage de performance

Le caractère incontestable des investissements en SI transparait dans les discours de l'ensemble des répondants. Le DF de la BA2 déclare à propos : «*Nous avons fait des technologies le pôle principal de notre activité, et cela s'observe lorsque vous visitez nos agences*. […] *notre succès s'apprécie à travers les sommes consacrées à ces outils* ». Cet argument se trouve conforté par le DF de la BO quand il dit : « *la réussite dans ce domaine est liée à nos investissements, si vous consultez nos rapports d'activités, vous constaterez que les investissements en TI et autres outils technologiques sont conséquents* ». Ces différents discours sont soutenus par le graphique 1 qui matérialise l'évolution de l'investissement sur les SI.

Graphique 1: Evolution de l'investissement des banques sur les SI



Source : Des auteurs à partir des données d'enquêtes

Les allures des courbes permettent de comparer l'évolution des investissements des trois banques de l'échantillon. La première lecture permet de constater que la BO est jusqu'en 2014 la banque la plus intensive en SI. Toutefois, l'année 2011 est partout caractérisée par une dynamique remarquable, sous-tendant des investissements massifs qui n'ont cessé de croître, surtout chez la BA_1 et le BA_2. Elles sont désormais les plus actives dans ce domaine. Au niveau de la BA_1, les investissements ne cessent de croitre. L'on peut y voir clairement qu'il n'y a eu depuis 2009, aucune fluctuation à la baisse de ceux-ci. Le saut quantitatif marqué en 2013 par la BA_2 lui a permis de devenir en 2015 la banque la plus investie de SI. L'écart avec les investissements de la BO cette année-là se chiffre à environ trois (03) milliards FCFA. Cette banque est en effet panafricaine, c'est-à-dire originaire d'un pays africain.

Quant à la BO, la chute vertigineuse de ses investissements tient de la fraude dont elle fut victime en 2015. A propos, le DF déclare : *« Il est vrai que cela n'a pas évolué dans le sens que nous avions souhaité, […] notre banque a vu ses investissements dégringoler suite aux multiples fraudes mais ils se relèvent* ». A la consultation du rapport d'activité de cette banque, il est donné de constater que la fraude a entrainé une minoration de son résultat d'environ 8,6 milliards de FCFA en fin d'exercice 2015, soit une chute de 63% par rapport à l'exercice 2014. C'est ainsi la preuve qu'une baisse des investissements sur les TI induit une perte de compétitivité, matérialisée par la baisse du PNB (Saïdane, 2015).

3.1.2. Des investissements de la Banque Occidentale empreints d'ethnocentrisme

De nombreux auteurs (Salehan et al., 2018 ; Carton Bourgeois, 1999) militent pour une approche interculturelle de la recherche en management des systèmes d'information internationaux[10] (SII). Ils s'inscrivent ainsi dans la perspective de Ives et Jarvenpaa (1991), les pères fondateurs de ce courant de recherche encore embryonnaire. Cette approche nous semble particulièrement intéressante en ce que les réalités organisationnelles africaines sont plurielles comme l'Afrique elle-même (Biwolé-Fouda, 2017). Cela présuppose que les politiques d'investissement des multinationales en Afrique tiennent compte des spécificités culturelles de chaque pays. Franck (2000) rappelle à cet effet que «*les risques d'échec sont accentués dans les opérations transfrontalières où les différences culturelles entre les acteurs rendent le processus d'intégration particulièrement difficile* ». Le Cameroun figure justement parmi les pays dont la réalité culturelle est fortement diversifiée (Hassine et Lakhal, 2018).

Pourtant, le fait que cette BO soit dirigée par un expatrié, originaire du pays duquel elle est tributaire, contribue à renforcer le pouvoir ethnocentriste de la maison-mère, du moins pour ce qui est de la politique d'investissement. Ce comportement est perceptible dans le discours de son DF lorsqu'il précise que « *cela est décidé par le Directeur en concertation avec la maison-mère. […].On peut dire qu'ils (*en parlant des investissements*) sont décidés depuis la base* ». Ce management ethnocentrique s'inscrit à contre-courant du relativisme culturel (Hofstede, 1980) défendu par les recherches gestionnaires. Dans ce contexte précisément, les filiales de banques occidentales sont vivement critiquées pour ce mode de management qui renforce leur comportement transactionnel à l'égard des clients (Wamba, 2001a ; Tioumagneng, 2009). A propos, Tioumagneng (2009) observe que «*la différence culturelle limite la capacité des filiales des banques, et définit leur comportement transactionnel ou de rationnement des crédits, à disposer des informations qualitatives que nécessite l'évaluation du risque de crédit des entreprises à forts problèmes informationnels*»

[10] La recherche interculturelle en SI est « une étude systématique de l'utilisation, de l'opération, et de l'impact d'un SI dans un environnement organisationnel dans différentes cultures ». D'après ce courant de recherche, un système d'information international participe du succès de stratégies globales pour une entreprise en se servant de multiples plates-formes existantes en TIC afin de collecter, stocker, traiter et communiquer l'information à travers divers contextes culturels.

Une autre façon de voir l'ethnocentrisme sus relevé serait de considérer qu'il est d'un intérêt pour les clients locaux. A propos, Tioumagneng (2018c) estime qu'il «*permettrait aux filiales d'exploiter les avantages de la maison-mère pour satisfaire leur clientèle locale dont les emprunteurs savent que ces avantages peuvent tenir aux avancées technologiques, à l'image de marque, ou aux capacités organisationnelles et managériales*».

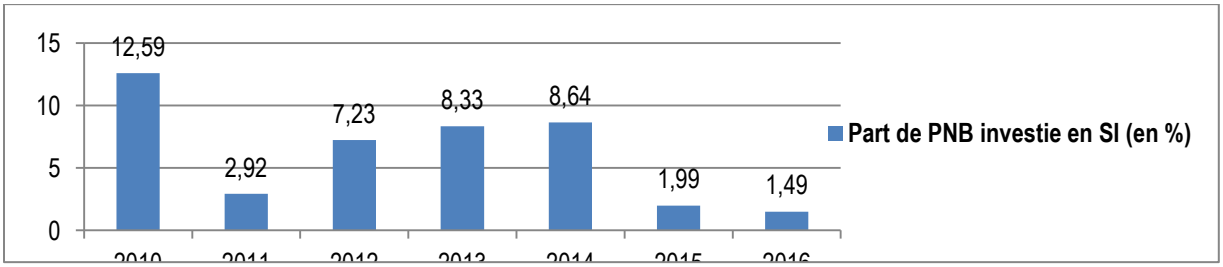
3.2. Le rôle controversé des pressions institutionnelles

Alors que les résultats corroborent chez la BO les motifs de légitimité (3.2.1), ils paraissent mitigés au niveau des banques originaires d'Afrique (3.2.2).

3.2.1. Du point de vue de la filiale occidentale, la prééminence du motif règlementaire

Dans les pays développés, les banques sont plus que jamais sujettes à d'importantes injonctions institutionnelles. Cette situation prévaut depuis les *subprimes*, les règlementations obligeant les banques à intensifier leurs investissements technologiques (Artis et Cornée, 2016). C'est d'ailleurs ce que valide la BO quand son DF pense que « *c'est vrai qu'ailleurs la Règlementation a évolué après la crise mais vous convenez avec moi que nous avons résisté à cette crise. Pour l'instant, la règlementation nous impose d'avoir des SI, surtout avec les nouvelles activités qui s'effectuent en ligne* ». Le graphique 2 montre qu'avant la fraude de 2015, elle se serait arrimée à Bâle III en consacrant plus de 12 % de son PNB en 2010 et plus de 8% en 2013 et 2014.

Graphique 2 : Part de PNB investie par la BO en SI



Source : Des auteurs à partir des données collectées

3.2.2. Du point de vue de la banque africaine, le rôle méconnu de la règlementation prudentielle

Les déclarations du DF de la BA2 dissipent la thèse de l'arrimage à la règlementation et confortent celle d'une coïncidence attribuée au souci d'atteindre un niveau de performance escomptée. Il déclare à propos : « *Je pense que c'est d'abord une vision interne animée par l'atteinte d'un objectif précis.[…] je pense que le rôle de la règlementation n'est pas d'imposer les investissements* ». Les déclarations du DF de la BA2 sont ainsi la preuve du retard règlementaire accusé par les banques en Afrique. A la suite d'Avom (2015), Fox et Van Droogenbroeck (2017) décrient l'attitude des instances de régulation bancaire en Afrique, précisément en Afrique subsaharienne. Si les critiques adressées par le premier auteur se focalisent principalement sur l'application de Bâle II, celles des seconds portent spécifiquement sur les TI bancaires, dont les SI. Il est ainsi reproché aux instances leur incapacité à suivre le vent de régulation porté par l'évolution fulgurante des technologies bancaires.

4. La discussion des résultats

La tendance haussière des investissements de la BA_1 peut s'expliquer par les origines de la banque et de son Directeur Général. Le fait qu'ils soient d'origine camerounaise induit probablement des décisions d'investissements guidées par la maîtrise des besoins qu'exprime le marché camerounais. Le raisonnement tire sa légitimité des travaux de Mbang (2012). Ces travaux font observer que seules les banques locales (camerounaises) sont engagées dans le développement de produits locaux en réponse à l'évolution des besoins du marché.

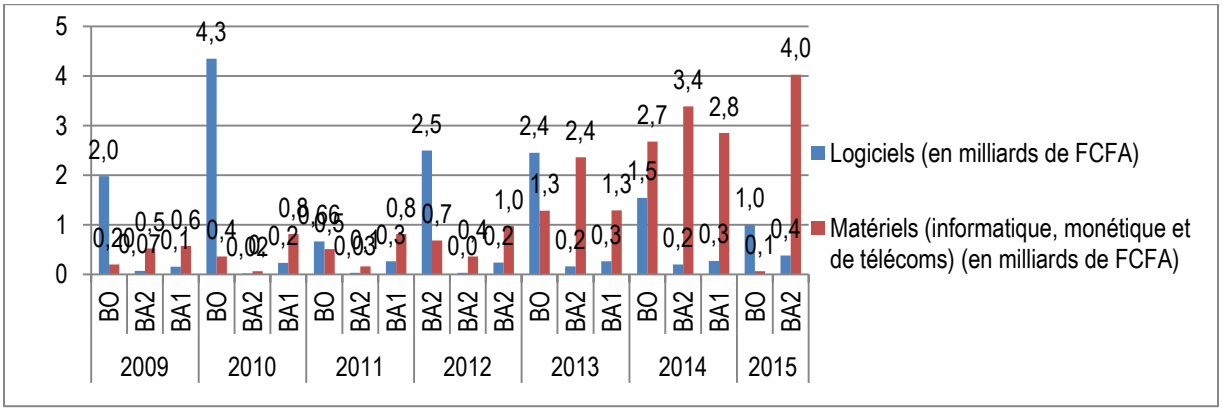
Le saut quantitatif de la BA_2 a avoir avec le fait que les banques panafricaines occupent progressivement le vide laissé par les filiales occidentales qui avant la crise des *subprimes*, dominaient le paysage bancaire africain. La fraude intervenue à la BO traduit sans doute une sorte d'« isomorphisme dysfonctionnel » au sens de Savall, et al. (2006)[11]. Ce dysfonctionnement serait certainement le résultat de son arrimage aux pressions institutionnelles sous-tendues ici par les politiques d'africanisation. Au Cameroun justement, ces politiques voient le jour à partir de 1985 par une loi qui permet à l'Etat, en raison de la détention de 33 %

[11] Pour une entreprise, il traduit le fait que le respect des injonctions institutionnelles entrave sa performance.

du capital de chaque filiale occidentale, de nommer le directeur-adjoint (DGA), la nomination du directeur général (DG) incombant à la maison-mère, actionnaire majoritaire. Cette politique qui prévaut au sein de la BO s'est avérée préjudiciable en cela qu'elle est à l'origine de ladite fraude. En effet, à l'issue de l'enquête menée en 2016, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) impute la responsabilité des détournements au DGA jadis nommé par l'Etat camerounais selon les principes de l'africanisation. Il convient de rappeler que dans ce pays, les DG et DGA nommés par l'Etat le sont non parce qu'ils sont compétents, mais parce qu'ils représentent un pôle de l'administration publique (Begne, 2012).

Toutefois, les niveaux d'investissements réalisés avant cette fraude s'expliqueraient par le fait que la maison-mère, banque d'envergure internationale concernée par Bâle III, exporterait sa politique d'investissement en Afrique. A propos, Flores, et al., (2006) relèvent que les règles baloises sont considérées comme principalement applicables aux banques transnationales. La transnationalisation des règles permettrait alors de bénéficier de certains avantages dans les territoires d'accueil. Le raisonnement trouve son fondement dans les travaux de Lee (2004) sur l'avantage technologique des banques filiales de multinationales occidentales dans le territoire émergent d'accueil. L'auteur montre que cet avantage favorise une concurrence malsaine vis-à-vis des banques locales, ce qui concourt à déstabiliser l'économie dans son ensemble. L'avantage technologique de la BO s'observe lorsque l'on analyse les variables du SI individuellement (logiciels et matériels) (graphique 3).

Graphique 3: Les niveaux d'investissements des banques selon les variables du SI



Source : Des auteurs à partir des données collectées

La BO accorde ainsi plus d'intérêt aux investissements en logiciels. Les montants annuellement investis sont parfois le quintuple de ceux consacrés aux matériels. Une explication peut être fournie à propos. En effet, en tant que filiale d'une banque française, la BO provient ainsi d'un territoire où les logiciels sont considérés comme l'essentiel des SI[12]. Alors que les banques occidentales semblent donc se focaliser sur les logiciels, les deux banques originaires d'Afrique (BA_1 ET BA_2) semblent mettre l'accent sur les matériels, considérés par le CIGREF comme secondaires, voire accessoires. Cela est probablement dû à l'absence en Afrique d'un club informatique des entreprises chargé de vulgariser les SI, ou à la croissante complexification des SI bancaires (Ahouantchédé, 2015; Randriamiarana, 2016). La règlementation bancaire semble également favoriser le retard des banques africaines.

D'une part, la règlementation de Bâle II est encore en début d'implémentation au Cameroun (Avom, 2015) alors que Bâle III est déjà en vigueur en occident (Randriamiarana, 2016). Concernant justement le SI bancaire, la régulation en la matière relève encore de la règlementation COBAC R-2001/07 dans ses articles 25, 26 et 27 relatifs au contrôle interne bancaire. Dans le même sillage, le règlement 01/11-CEMAC-UMAC du 18/09/2011 relatif au multibanking n'est pas encore effectif au moment où le secteur bancaire au Cameroun migre massivement vers les produits de banque électronique[13] (banque digitale ou à distance), davantage porteurs de risques opérationnels.

D'autre part, l'on observe un vide réglementaire[14] entre la réglementation financière et la réglementation des télécommunications. En dépit du fait que la stratégie des banques a consisté à entrer en partenariats avec les entreprises de télécommunication (Ahouantchédé, 2015), la règlementation bancaire parait encore principalement orientée vers l'activité de prêt. L'absence de règlementation sur les SI parait encore préjudiciable eu égard à l'entrée des EMF, des

[12] Ceci est l'œuvre du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF) Créé en 1970. Regroupant plus de 120 grandes entreprises, il est l'acteur majeur de l'évolution des SI en France.
[13] Le directeur des systèmes et moyens de paiement de la BEAC indiquait que les opérations se basant sur la monnaie électronique n'ont pas encore fait l'objet de supervision. Il Intervenait le 23 mars 2015 dans le cadre de la conférence sur la promotion de l'inclusion financière en Afrique centrale tenue à Brazzaville au Congo.
[14] Au sujet de la régulation des établissements de transfert d'argent, deux organes étatiques (Minpostel et Minfi) revendiquaient en 2015, la dépendance des établissements de micro-finance à leur tutelle respectivement. Malgré l'intervention de la COBAC en juillet 2015 rappelant la dépendance des établissements de micro-finance au MINFI, cette situation est restée inerte.

compagnies de télécoms et des grandes surfaces dans l'activité bancaire. Fox et Van Droogenbroeck (2017) estiment que l'immixtion de ces acteurs dans l'activité bancaire est la conséquence d'une réglementation africaine peu contraignante en matière de technologies bancaires.

Conclusion, implications et perspectives de recherches futures

Les entreprises sont de plus en plus appelées à faire de l'immatériel leur principal poste d'investissement. Parmi les entreprises interpellées, les banques y occupent une place de choix. La forte dépendance de leur activité à l'information les oblige à faire des SI l'immatériel le plus stratégique pour la recherche de la rationalité. Mais en contexte africain, l'on observe une pauvreté du débat académique malgré les nombreux dysfonctionnements informationnels auxquels les banques du continent font face. C'est ce qui justifie l'ambition de découvrir les motifs pour lesquels les banques investissent sur les SI. L'étude se déroule dans un contexte où les banques originaires d'Afrique cohabitent avec les filiales d'origine occidentale. L'on découvre que les banques investissent intensément pour des motifs de rationalité. Les SI sont à ce titre de véritables ressources stratégiques au sens de Wernerfelt (1984). Au niveau de la filiale occidentale, les décisions d'investissements sur les SI sont particulièrement ethnocentriques. Cependant, les motifs de rationalité ne peuvent être validés eu égard aux réponses contradictoires fournies par les résultats. Alors que ce motif est validé au niveau de la filiale occidentale, il est imprécis au niveau de la banque originaire d'Afrique. Cette imprécision semble s'expliquer par le retard règlementaire sur les SI des banques en Afrique. Ce retard parait à son tour justifier l'absence d'une véritable culture/politique SI dans les banques originaires d'Afrique.

La problématique portée par cet article nous semble éminemment d'actualité, et ce à l'heure où les managers réitèrent l'urgence du lien entre les recherches et les enjeux actuels du management (Soparnot, et al., 2017). Les résultats obtenus permettent d'envisager des implications managériales. A cet effet, les filiales occidentales sont appelées à réviser leur politiques managériales en Afrique, particulièrement celles relatives aux SI. Leur comportement ethnocentrique étant de nature à entraver leurs affaires et par conséquent le développement économique du pays d'accueil (Lee, 2004), elles sont ainsi invitées à « désoccidentaliser » leur politique pour l'inscrire dans le relativisme culturel, gage de légitimité auprès de leurs parties

prenantes locales. Quant aux banques originaires d'Afrique, elles devraient, dans l'ère de la « *numéritie* », mettre la technologie au centre de leur activité. Les prémisses s'observent notamment dans le cadre de partenariats entre les banques et les compagnies de télécoms ou encore entre les banques et les établissements de microfinances (EMF) pour le développement des innovations technologiques (Sone, 2017). Certes de tels partenariats sont à encourager, mais il est urgent de mettre sur pied un Club Informatique des Entreprises/Banques Africaines.

Il apparait également pertinent d'attirer l'attention des instances de régulation bancaire sur la nécessité de faire évoluer la règlementation sur les technologies, en l'occurrence les SI. Avec une réglementation peu contraignante qui a laissé libre cours aux entreprises non bancaires (Fox et Van Droogenbroeck, 2017), le temps d' « adaptation » ou d' « adhésion » aux nouvelles institutions est nécessaire. L'urgence d'une adaptation règlementaire ne suppose pas l'arrimage au modèle occidental, car les modèles occidentaux se sont avérés lacunaires pendant la récente crise financière. D'ailleurs, le SI ne constitue-t-il pas un risque pour la banque? Est-il toujours nécessaire que la banque investisse intensément pour espérer une meilleure rentabilité? Ces questionnements montrent à suffisance l'étendue des problématiques liées au SI des banques.

Les limites de cette recherche peuvent s'illustrer à deux niveaux, l'un portant sur l'échantillon de banques, et l'autre sur le nombre d'individus interviewés. Relativement à l'échantillon, il aurait été plus intéressant d'atteindre le maximum de six (06) requis par la stratégie des cas multiples (Rispal, 2002). Ce nombre aurait en effet permis une meilleure généralisation des résultats. Quant au nombre de dirigeants interviewés, la présence d'un directeur de la BA_1 aurait certainement enrichi l'analyse comparative.

Ces limites pourraient en effet servir à l'approfondissement des recherches futures sur les investissements SI des banques. Eu égard au fait que « *les sommes engagées dans l'acquisition des SI ne veulent rien dire dans l'absolu* » (Bohnké, 2010), il apparait crucial d'étudier la valeur créée par l'investissement des banques sur les SI. Il serait aussi pertinent, au regard de l'immixtion des EMF et des entreprises de télécoms dans l'activité des banques, d'étudier leurs investissements en SI.

Bibliographie

Ahouantchédé B. (2015), *Banques africaines et nouvelles technologies*, In Saïdane D. et Le Noir A., « Banque & finance en Afrique. Les acteurs de l'émergence », Revue Banque Edition, pp. 73-86.

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2003), *Analyses et représentations des discours*, In Thiétart R.-A. et Coll., « Méthodes de recherche en management », 2è Ed., Dunod, Paris, pp. 449-469.

Artis A. & Cornée S. (2016), *Composition, interprétation et mémorisation du savoir idiosyncrasique dans la banque solidaire*, Systèmes d'information et Management, 21(3), pp. 93-131.

Avom D. (2015), *Les banques africaines. Stratégies, réglementation, concentration et concurrence*, In Saïdane D. et Le Noir A., « Banque & finance en Afrique. Les acteurs de l'émergence », Revue Banque Edition, pp. 88-106.

Bajaber W., AlQulaity M. & Zafar A. (2016), *An Overview of Strategic Information Systems Planning in Banking Sectors. A case study of Riyadh Bank of KSA*, International Journal of Computer Applications, 144(7).

Begne J.-M. (2012), *Relation d'agence et comportement déviant : le cas des entreprises publiques au Cameroun, Management international*, 16(3), pp.165-173.

Bekolo C. & Etoundi Eloundou G.C. (1999), *Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises*, Actes des VIe Journées scientifiques du Réseau thématique Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie, Bruxelles, Belgique-3 au 5 juin, pp. 109-122.

Ben Slimane F. & Pallas-Saltiel V. (2018), *Légitimité et reconquête des sociétaires par les banques coopératives : une analyse des sites internet des Banques populaires*, Revue française de gestion, 276, pp.143 -161.

Biwolé-Fouda J. (2014), *Mesure de la performance sociétale des entreprises dans un contexte pauvre en informations non-financières : une approche par la conciliation*, 2ème Congrès international en Sciences de gestion du COMREFAS (Consortium pour le Management de la Recherche Fondamentale et Appliquée en Afrique au Sud du Sahara), Libreville, les 7 et 8 mars.

Biwolé-Fouda J. (2017), *De l'actionnabilité à la performativité des connaissances de sciences de gestion en contexte africain : quelques pistes de réflexions*, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique ; Lyon, 7-9 juin.

Bohnké S. (2010), « Moderniser son système d'information », Éditions Eyrolles, 303 p.

Brock L. &Levy Y. (2013), *The Market Value of IS Security for E-banking*, Online Journal of Applied Knowledge Management, 1(1).

Burns R. & Peterson Z.(2010), *Security constructs for regulatory-compliant storage*, Communications of the ACM, 53(1), pp. 126-130.

Carton B.S. (1999), *Systèmes d'information internationaux (SII) et culture nationale. Influence de la dimension culturelle contrôle de l'incertitude sur le processus d'implantation*, Systèmes d'Information & Management, 4(3), pp. 5-21.

Diamond D.W. & Rajan R. (2009), *The Credit Crisis. Conjectures about Causes and Remedies*, Working Paper n° 14739, NBER.

Dahl K., Larivière N. & Corbière M. (2014), *L'étude de cas : illustration d'une étude de cas multiples vivant à mieux comprendre la participation au travail de personnes présentant un trouble de la personnalité limite*, In Corbière M. et Larivière N. *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, Presses de l'Université du Québec, pp. 73-96.

Diard C. (2017), *L'évitement comme alternative potentielle à l'acceptation de la vidéo-protection dans un contexte de « mandatory »*, Management & Avenir, 4(94), pp. 79-100.

Fambeu A.H. (2017), *L'adoption des TIC dans un pays en développement*, Revue d'économie industrielle, 157, pp. 61-101.

Farhanghi A.A., Abbaspour A. & Ghassemi R.A. (2013), *The effect of Information Technology on Organizational Structure and Firm Performance: An analysis of Consultant Engineers Firms (CEF) in Iran*, Procedia -Social and Behavioural Sciences, 81, pp. 644-649.

Flores F., Bónson-Ponte E. & Escobar-Rodríguez T. (2006), *Operational Risk Information System: a Challenge for the Banking Sector*, Journal of Financial Regulation and Compliance, 14(4), pp. 383-401.

Fox M. & Van Droogenbroeck N. (2017), *Les nouveaux modèles de mobile Banking en Afrique. Un défi pour le système bancaire traditionnel ?, Gestion 2000*, 34(5), pp. 337-360.

Franck G. (2000), Acquisitions américaines : le management français en question, Revue Française de Gestion, (131), pp. 136-144.

Hassine L.-B. A. & Lakhal L. (2018), *Diversité culturelle nationale performance de l'équipe : une articulation à double sens*, Management & Avenir, 4(102), pp. 89-105.

Henry A. (2008), *Culture et gestion au Cameroun : le respect des rituels, source d'une entente amicale*, In Davel E., Dupuis J.-P. et Chanlat J.-F. (dir.), « Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées », Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Hofstede G. 1980, "Culture's consequences: International differences in work related values", Beverly Hills: Sage Publications.

Internet World Stats (2017), *Statistiques Internet World Stats*., http ://www.internetworldstats.com/stats1.htm.

Ives B. & Jarvenpaa S. 1991, Applications of Global Information Technology: Key Issues For Management, MIS Quarterly, 15(1).

Kabbaj A. & Aliouat B. (2018), *Les banques émergentes à l'ère du 4.0 : l'alignement stratégique nécessaire des systèmes d'information pour une meilleure performance (cas du Maroc)*, Revue internationale des sciences de l'organisation, 2(6), pp. 69-109.

Kalika M. (2006), *Taille et perception des TIC*, In Fourcade C., Paché G. et Pérez R., « La stratégie dans tous ses états », Ed Management&Société, 467 p.

Lamarque E. (2017), *The Impact of Basel III on the Operations of Retail Banks*, In Douady R., Goulet C. et Pradier P.-C. et al. (eds.), "Financial Regulation in the EU: From Resilience to growth", LabEx RéFi and GREGOR, Sorbonne Graduate Business School, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris, France, pp. 253-275.

Lee H.A. (2004), *Regulating multinational bank entry and participation in less developed countries: Where do we draw the line(s)*?, Economics, 721, Fall.

Legrenzi C. (2015), *Informatique, numérique et système d'information. Définitions, périmètres, enjeux économiques*, Vie & sciences de l'entreprise, 2(200), pp. 49-76.

Lehr B. & Lichtenberg F.R. (1999), *Information Technology and its Impact on Productivity: Firm-Level Evidence from Government and Private Data Sources, 1977- 1993*, Canadian Journal of Economics, 32(2).

Luftman J.N. & Ben-Zvi T. (2010), *Key Issues for IT executives 2009: The impact difficult Economy on Computer*, MIS Quarterly Executive, 9(1), pp. 49-59.

Luftman J.N. et Derksen B. (2012), *Key Issues for IT executives 2012: Doing More With Less*, MIS Quarterly Executive, 11(4), pp. 207-218.

Mbang C. (2012), « Appropriation d'outils technologiques par les acteurs : le cas des entreprises du secteur financier au Cameroun » Thèse de Doctorat, sciences de gestion ; Université Paris-Est, Créteil.

Merminod V. Rowe F. (2018), *Identification de configurations par la méthode Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis : illustration par la contribution de la technologie PLM au respect du temps de développement*, Systèmes d'information & management, 23(3), pp. 71-97.

Meyer J.W. & Rowan B. (1977) *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony,* American Journal of Sociology, 83(2), pp. 340-363.

Mfelam Jean R. & Djoum Kouomou S. (2019), « Le changement organisationnel au sein des banques : quand l'opérationnel et le stratégique s'opposent sur les motifs », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Numéro 4, Juillet 2019 / Volume 2, numéro 3 », p : 69- 86

Michel S. & Cocula F. (2014a) *Adaptation au domaine bancaire du modèle d'évaluation du succès du système d'information (ISSM) de Delone et McLean*, Systèmes d'information & Management, 19(1), pp. 7-49.

Namy M. (2018), « Le management de la performance bancaire. Business Intelligence Système », MSL, 308 p.

Nekhili M. & Boubacar H. (2007), *Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger : une analyse théorique*, La Revue des Sciences de Gestion, 2, (224-225), pp. 167-176.

Penrose E.T. (1959), "The Theory of the Growth of the Firm", Wiley, New York.

Randriamiarana J. (2016), *Le management des normes un nouvel avantage concurrentiel pour les banques : cas d'une banque régionale*, Management & Avenir, 8(90), pp. 61-85.

Reix R. (1998), « Systèmes d'information et management des organisations », Editions Vuibert, 2ème édition.

Rispal M.H. (2002), « La méthode des cas : Application à la recherche en gestion », Bruxelles, DeBoeck.

Saïdane D. (2015), *2015-2025, Les banquiers bâtisseurs de l'émergence de l'Afrique*, In Saïdane D. et Le Noir A. (2015), « Banque & finance en Afrique, les acteurs de l'émergence », Revue Banque Edition, 416 p.

Sangué-Fotso R. & Wamba H. (2017), *Perception de la performance par leurs dirigeants, le cas des PME camerounaises*, Question (s) de management, 3(18), pp. 155-171.

Sghari A., Chaabouni J. & **Baile S. (2015),** *Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne*, Management & Avenir, 4(78), pp. 15-40.

Sharma B. (2008), *Technology Strategy, Contextual Factors and Business Performance: An Investigation of Their Relationship*, South Asian Management Journal, 15(3), pp. 19-39.

Sone Mbassi A.N. (2017), *Innovation d'un produit numérique et coopération interentreprises au Cameroun : une analyse sous le prisme de l'ambidextrie organisationnelle*, Question(s) de management, 3(18), pp. 189-198.

Soparnot R., Arreola F. & **Borel P. (2017),** *L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. Une étude empirique de pertinence*, Revue Française de Gestion, 6(267), pp. 117-132.

Tioumagneng A. 2009, « L'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque- entreprise. Evaluation à partir de la politique de financement des actifs intangibles : le cas du Cameroun »**,** Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux 4, juin, 365p.

Tioumagneng A. (2018a), *Les entreprises et l'innovation en Afrique, doivent-elles solliciter la banque comme prêteuse ou actionnaire ?*, Revue Africaine de Management, 3(2), pp.124-133.

Tioumagneng A. (2018d), *Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale, l'action des directeurs adjoints autochtones*, Revue Congolaise de Gestion, 2(26), pp. 145-186.

Tioumagneng A. & Kenfang L. (2019), *L'état des lieux du système d'information des banques au Cameroun*, Les Actes de la journée de recherche sur « Les stratégies et la gouvernance des entreprises bancaires en Afrique : Approche transdisciplinaire et vision des praticiens », HAL, AUF, pp. 243-255.

Wamba H. (2001a), *La gestion bancaire en Afrique centrale à l'heure des grandes mutations, bilan et perspectives*, Gestion 2000, 18(6), pp.11-140.

Wamba H. & Kamdjoug K.J.R. (2004) *La gestion de l'information dans les institutions de micro-finance en Afrique: le cas du Cameroun*, African Review of Money Finance and Banking, pp. 51-76.

Wanda R. & **Guetsop S.F.A. (2016)** *Endettement et transparence des grandes entreprises camerounaises*, Question (s) de management, 1(12), pp. 61-74.

Wernerfelt B. (1984), *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal, 5(2), pp. 171-180.

Yin R.K. (1989), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, 5.