



LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) ET LA PERFORMANCE BANCAIRE AU CAMEROUN : UNE ANALYSE STRATEGICO-FINANCIERE

Joachim Achille Christel MBIDA

*Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Yaoundé 2*

mbida30@yahoo.fr

André TCHOKOTHEU

*Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Yaoundé 2*

andretchok@hotmail.com

Résumé

De plus en plus, la problématique du changement organisationnel s'impose dans les banques. Celle-ci fait suite à des évolutions à vitesse d'éclair observées dans le domaine de la technologie. Ainsi, les technologies de l'information et de la communication (TIC) deviennent une passerelle que les banques devraient emprunter pour impulser leur changement. C'est dans cette optique que cette recherche a été menée dans le but de montrer l'impact des TIC sur la performance bancaire. L'ensemble des investigations exploratoires a été mené auprès des banquiers et des clients mais complété par la documentation. Ainsi les principaux résultats mettent en évidence la maîtrise des TIC, l'amélioration de l'offre des services aux clients, l'efficacité organisationnelle, l'accroissement du portefeuille client et la rentabilité financière.

Mots clés : *TIC, Performance, Banque, Clients, Stratégie*

Abstract

More and more, the problem of organizational change is imposed in banking establishments. This follows lightning-fast developments in technology. Thus, information and communication technologies (ICT) are becoming a gateway that banks should use to boost their change. It is with this in mind that this research was carried out with the aim of showing the positive impact that ICTs have on banking performance. All exploratory investigations were carried out with bankers and clients. It made it possible to obtain results highlighting the mastery of ICT, the improvement of the service offered to customers, organizational efficiency, the growth of the customer portfolio and financial profitability.

Keywords: *ICT, Performance, Bank, Clients, Strategic*

Classification JEL : *D 25*

Introduction

On assiste au cours des dernières décennies à de grandes mutations socio-économiques qui soulèvent d'importants défis épistémologiques, en l'occurrence la question de la collaboration des banques avec les clients en quête de meilleures offres de services liées à l'évolution technologique (Mbida, 2020). Depuis les crises financières, les banques africaines peinent à retrouver une rentabilité financière optimale et stable. Selon Lamarque (2002), ces périodes ont entraîné la réforme de Bâle III qui exige des banques commerciales un renforcement des fonds propres. Outre leurs aspects réglementaires, les clients sont quant à eux confrontés à un accès limité aux services financiers et non financiers. Par conséquent, leur marge de manœuvre est limitée. De ce fait, les instruments de gouvernance développés autour des nouveaux supports des technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent aujourd'hui les seuls garants de la survie des banques. Dans ce sens, Lipsey et al. (1998) montrent que les TIC ont une grande marge d'amélioration et sont utilisées dans une grande proportion des activités productrices. La théorie économique de l'information et de la décision révèle également que l'usage des TIC par une banque améliore sa performance (Teo, Tan et Wei, 1997).

De ce fait, les nouveaux supports des TIC traduisent des avancées considérables à travers lesquelles leur utilisation connaît un essor particulier. D'après Alord et Diringier (2000), les nouveaux supports des TIC sont considérés comme les produits à forte résonance dans la mesure où elles permettent un accès à l'information en temps réel quel que soit l'endroit où se trouve le client. Les enjeux de ces nouveaux supports facilitent la connexion à distance de divers formats d'information aux clients dont les principaux sont les textes et les images. Cette forte pénétration des TIC modifie le fonctionnement des banques. Elles jouent un rôle majeur dans la compétitivité de celles-ci et dans leur performance. Les études menées par Razouk (2014), qui se concentrent jusqu'à présent sur le développement de l'innovation technologique, soulignent que les TIC transforment positivement l'activité relationnelle des organisations.

C'est dans ce sens que les banques devraient développer non seulement des projets qui visent à mettre à profit les services Internet à travers des sites par exemple, mais également créer des applications accessibles à partir de tous les supports : Smartphones, tablettes, ordinateurs, etc. ceci dans le souci de booster la performance des services et leurs prestations marchandes. Selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2013) les banques envisagent les TIC non plus comme une forme d'équipement technologique, mais comme une stratégie de performance. Les TIC pour la banque constituent en ce sens une opportunité qui conduit à l'aboutissement d'un nouveau savoir-faire (Godé, 2012).

L'Internet dont l'usage s'est démocratisé dans les années 1990 a fait émerger de nouveaux modèles économiques notamment la banque en ligne. Cette nouvelle méthode suscite beaucoup de fascination pour les nouvelles générations et constitue une sorte d'idéal de développement sociologique et économique. Ainsi, les travaux de Villesèque-Dubus et al., (2017) révèlent une performance globale de la banque dans l'utilisation de cette technologie. En outre, Volberda et al. (2014) montrent que les TIC apportent un grand changement dans les pratiques régulières, jugées inefficaces notamment les longues files d'attente des clients devant les banques pour des services financiers primaires. Ils s'inscrivent plutôt dans une

perspective de Lapointe (1999) qui englobe à la fois l'acceptation par les clients et les banquiers puis la vulgarisation des nouveaux supports de communications à l'usage des prestations financières courantes.

Les nouveaux supports des TIC apparaissent progressivement comme un atout majeur de révolution auquel les banques camerounaises devraient s'adapter si elles ne veulent pas rester en marge des autres. Ainsi elles devraient s'adapter aux attentes des clients afin de fonder leurs stratégies sur une meilleure combinaison de l'offre et de la demande. De ce fait, Vendramin et Valenduc (2003) indiquent que, pour satisfaire la variété de la demande, ces banques doivent recourir aux nouveaux canaux de communication. De ce qui précède, il devient donc judicieux de se poser la présente question : **Comment les nouveaux supports des TIC concourent-ils à la performance bancaire ?** L'objectif de la présente étude est de montrer que les TIC ont un impact sur la performance de la banque. Dans le souci de cerner la problématique de recherche, cette étude est organisée en trois parties. Nous présentons d'abord le cadre conceptuel sous-jacent, ensuite la méthodologie de recherche empirique et enfin les principaux résultats obtenus.

1. Cadre conceptuel et propositions de recherche

La relation banque-client connaît de profondes mutations socio-économiques. Dans ce sens, Brillet et al. (2016) relèvent que les évolutions technologiques et sociétales ont bouleversé cette relation. En effet, les banques doivent s'adapter aux attentes des clients à travers leurs comportements afin de les attirer et les fidéliser (Des Garets, Paquerot et Sueur, 2009). Cet impératif d'adaptation des banques devrait les amener à mettre sur pied des stratégies réactives. Ainsi, Durand (2006) montre à travers la théorie des compétences fondamentales que la stratégie des banques doit être repensée autour des TIC dans le but de développer des compétences clés pouvant apporter une réelle valeur ajoutée. Dans cette section, on parlera tout d'abord de la maîtrise des nouveaux supports de communication qui définit comment la banque devrait interagir avec ses clients (1.1.). Ensuite, nous allons présenter la mutation de l'activité bancaire caractérisée par la sortie du support matériel vers un support immatériel, du présentiel au mobile (1.2.).

1.1. Intégration des nouveaux supports des TIC : une amélioration du parcours client

Lipsey et al. (1998) définissent les TIC comme des techniques qui ont beaucoup de marge d'amélioration et qui sont utilisées dans une grande proportion des activités productrices. En effet, les banques camerounaises comme pour la plupart en Afrique proposent jusqu'ici partiellement un modèle unique de services basé sur un réseau d'agence. Mais, cette conception n'est plus assez viable avec l'avènement du numérique et les investissements liés à l'implantation des agences bancaires (construction, équipements, charges courantes, charge du personnel...) sont coûteux et ne répondent plus aux attentes des clients. Pour pallier à ce problème, les différents services que proposent les TIC devraient être mis en pratique notamment la banque à distance. Elle offre de nombreuses opportunités aux banques qui savent l'intégrer dans leur activité pour une meilleure qualité des prestations aux clients. Selon Goyhenetche (1999) il s'agit de ressortir les besoins réels du client et les réponses à lui apporter par le produit/service.

Proposition 1 : Les clients semblent plus en phase avec la banque qui maîtrise les nouveaux supports des TIC.

Hamel et Prahalad (1990) précisent que la théorie des compétences fondamentales se présente comme une combinaison de savoirs, puis de savoir-faire différents, enfin de savoir-être qui résultent de l'harmonisation des technologies et des activités professionnelles complexes. Selon Jurado (2016), ce concept permet un déploiement et un renouvellement des compétences dans le cadre de l'absorption du temps et de l'espace, c'est-à-dire plus rapide et moins encombrant. Ainsi la théorie des compétences fondamentales, telle que développée précédemment, conçoit la banque comme un portefeuille de compétences pour des fins de performance (Germain et al., 2009). En effet, ces auteurs avancent que la stratégie offensive de la banque crée des opportunités et des innovations qui favorisent une plus grande simplicité d'accès des clients aux services bancaires. Dans ce sens, une étude de Finalta digital et multicanal benchmark (2013) révèle que les clients en ligne ont 5 à 7 fois plus d'interactions que ceux n'utilisant que leur agence et, deviennent de plus en plus autonomes.

La banque est donc contrainte à s'adapter. C'est-à-dire revoir son modèle d'échange et passer du monocanal au multicanal (agence, indépendance du temps et du tiers, flexibilité des éléments...) afin de proposer des solutions qui vont satisfaire ces clients qui souhaitent bénéficier des services adaptés et simples d'utilisation. Ainsi, ceux-ci auront le choix entre leurs agences de proximité et les services internet pour des opérations de faible valeur ajoutée. Toutefois, au regard de l'efficacité de services que proposent les TIC, le choix se portera sur ce dernier pour l'innovation.

L'arrivée du numérique dans la vie des ménages est devenue un nouveau défi auquel sont confrontées les banques. Ces institutions financières doivent désormais orienter leur plan stratégique sur les nouveaux supports de communication des TIC afin d'être plus proche de leur clientèle. Ceci pour que le client puisse avoir l'information à n'importe quel moment et n'importe où et, s'arrimer aux jeux concurrentiels du marché bancaire par l'apparition de la « mobil banking ». Dans ce sens, développer une stratégie multicanale pour les banques aura donc comme enjeu de créer de nouvelles interfaces (conseillers virtuels). A titre d'exemple, une banque panafricaine au Cameroun ferme certains de ses points de contact historiques (agences) pour des canaux de ventes virtuelles (agence internet).

Cette innovation organisationnelle des banques permettra d'améliorer leur performance en étant présent sur chaque réseau et ainsi de répondre aux attentes des clients. Il est donc nécessaire voire indispensable de fluidifier davantage le parcours clients en réunissant des compétences (capter les idées innovantes) et l'intelligence de nouveaux supports des TIC. Dans ce sens, Coulet (2011) révèle que la compétence est une combinaison des stratégies hétérogènes ancrée dans l'action et suppose, un processus dynamique axé sur les capacités de faire face et d'agir dans une situation déterminée. Il est donc primordial pour les banques de repositionner le client au cœur de la stratégie multicanale : un modèle de « banque à distance sans distance ».

Proposition 2 : Les nouveaux supports type TIC améliorent la qualité de l'offre des services des banques aux clients.

L'évolution de l'environnement technologique et économique sans cesse grandissante entraîne les banques à un changement organisationnel « agences physiques différentes d'agences internet » libre aux clients de choisir le chemin qui leur procure la meilleure satisfaction. Ainsi, la banque utilisant un canal des TIC va sortir du support matériel vers un support immatériel, du présentiel au mobile.

1.2. Dématérialisation de l'activité bancaire : du matériel vers l'immatériel, du présentiel au mobile

Le dictionnaire Larousse explique que la dématérialisation consiste à transformer et conserver des documents physiques en fichiers numériques pour les intégrer à un processus. Cette stratégie passe du support matériel vers un support immatériel c'est-à-dire visant zéro papier et 100% numérique. Les recherches de Leavitt et Whisler en 1958 prédisaient que les TIC, en l'occurrence l'usage de l'ordinateur, conduisent à la limitation des cadres opérationnels dans l'organisation. Les processus résultant des activités réalisées par différentes personnes induisent une coordination efficace des services afin d'obtenir une satisfaction de la chaîne. De ce fait, d'après Koenig (2015), l'aptitude de la banque à faire évoluer son fonctionnement interne (back office et front office) est intimement liée à la richesse des compétences organisationnelles qu'elle met en place.

Les enjeux de la dématérialisation dans le secteur bancaire sont multiples. Tout d'abord, il faudrait optimiser la performance opérationnelle. Puis, améliorer les offres de services afin de réduire les coûts tout en fluidifiant les activités. Ce processus est un gain de temps puisqu'il évite l'impression de contrats d'une dizaine de pages où le client doit parafer et signer celles-ci. C'est donc une stratégie efficace qui améliore l'efficacité opérationnelle des services et du personnel. Elle donne du temps au chargé de clientèle pour effectuer des opérations comptables à plus forte valeur ajoutée. Ferris (2007) souligne d'ailleurs que les banques utilisent les supports type TIC sont perçues comme innovantes. Dans ce sens, Andersen Consulting-BVA (1996) relève que les clients déclarent privilégier la banque à distance pour les opérations courantes. De ce fait, les clients recherchent dans les TIC un moyen de répondre à leurs attentes en matière de proximité.

Selon Trend Consultant (2014) l'adoption des nouveaux supports de communication est une opportunité pour la banque de faire d'importantes économies, notamment la réduction des charges de fonctionnement. Cette stratégie rend l'information disponible à tout moment. Dans le même sillage des idées, la dématérialisation des processus raccourcit et simplifie les processus bancaires. Calvez et Dolidon (2014) montrent que cette stratégie est perçue comme garante de procurer une position pérenne à la banque et de créer un avantage concurrentiel durable. Nous pouvons relever une amélioration des délais et de la traçabilité des documents relatifs à des décisions de financement. Par ailleurs, cette dématérialisation remet aussi en cause le format traditionnel des agences en recentrant les métiers bancaires vers une relation personnelle à forte valeur ajoutée (aspect qualitatif et conseils adaptés à la situation du client). Plusieurs travaux (Venkatesh et al., 2003) développés en psychologie et en sociologie ont expliqué l'adoption de l'innovation managériale en montrant que les nouvelles technologies ont fait évoluer la manière dont les banques devraient entrer en contact avec leurs clients.

Selon Tchokotheu (2007), la dématérialisation fait partie des cinq piliers du commerce électronique à côté de l'individualisation, de la formation des réseaux et l'automatisation ainsi que la désintermédiation. On peut noter :

- La dématérialisation : les moyens de paiement qui sont représentés par des pièces et des billets de banque deviennent des monnaies-informations. C'est le cas d'un virement qui se fait par téléphone portable ou par internet (m-banking ou e-banking);
- L'individualisation : le client n'est plus lié aux heures d'ouverture des banques, il peut s'isoler quand et où il veut pour faire une transaction. Il échappe de facto aux files d'attentes devant les guichets physiques ;
- La formation des réseaux : le client peut utiliser un réseau d'appareil (ordinateur fixe, ordinateur portable, smartphone) pour se connecter à sa banque. Selon qu'il soit fixe ou mobile, le client utilise le réseau internet ou le réseau GSM ;
- L'automatisation est le déclenchement d'une activité ou d'un processus sans intervention humaine. Le dialogue Homme-Machine permet de déposer ou retirer de l'argent dans ou de son compte sans intervention du personnel de la banque ;
- La désintermédiation est la conséquence directe de l'automatisation et signifie la mise à l'écart des personnes physiques dans la réalisation d'un processus de retrait, de transfert ou de dépôt de fonds.

Proposition 3 : Les nouveaux supports de communication conduisent à une meilleure efficacité organisationnelle des banques à travers leur mode de fonctionnement interne (back office) et l'activité relationnelle (front office).

La mission d'une banque est la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. En effet, les banques sont évaluées sur un critère de productivité financière qui se traduit par la croissance de son produit net bancaire (PNB). Ainsi, Lovelock et Lapert (1996) soulignent que l'automatisation de l'activité bancaire offre aux banques toutes sortes de manière de capitaliser leur profit. Dans le même ordre d'idées, elle leur permet de bénéficier des opportunités offertes par un marché plus vaste et dynamique. En outre, elle favorise de nouvelles sources de revenus qui augmentent le résultat net financier et améliore l'efficacité grâce à l'emploi efficace du système de gestion des connaissances. Ainsi, la dématérialisation de l'activité bancaire conduit à une analyse fine des revenus afin de réaliser une allocation optimale des ressources, tout en développant un ensemble impressionnant de techniques pour l'accroissement du portefeuille client.

Proposition 4 : Les nouveaux supports des TIC accroissent le portefeuille client et la rentabilité financière des banques.

Bourguignon (1997) identifie la performance comme un processus correspondant à la mise en acte d'une compétence. Dans ce sens, les TIC apportent un changement dans le fonctionnement de la banque et conduisent à des gains de productivité. De ce fait les quatre propositions de recherche émises ci-dessus seront évaluées.

2. Méthodologie de recherche

Plusieurs modes s'opèrent lorsqu'on passe de l'approche théorique à la démarche empirique d'une recherche. Cette étude opte pour une démarche inductive mais complétée par la documentation. De ce fait ? le souci de cohérence avec notre question de recherche vise à montrer plutôt qu'à mesurer ou à tester (Aktouf, 2008). Ceci étant, l'échantillonnage et le mode de collecte des données seront exposés.

2.1. Echantillonnage

L'étude d'expérimentation porte sur un cas dans le sens de Yin (1994). En effet, les enquêtes et les entretiens complétés par les rapports d'activités sont menés. L'échantillon est constitué des banquiers (Ecobank Cameroon) et leurs clients. La méthode par choix raisonné est adoptée.

2.2. Collecte des données

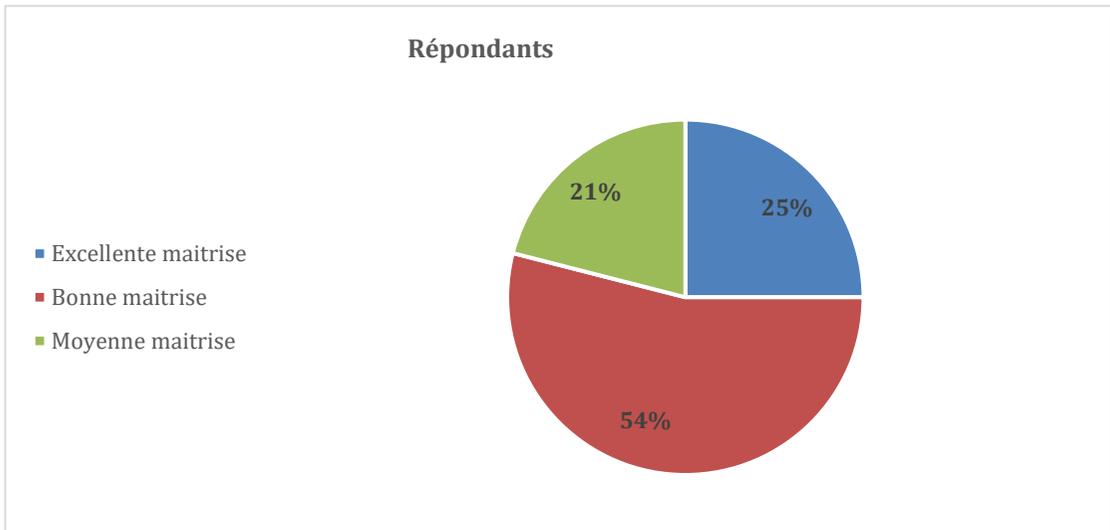
Les entretiens semi-directifs ont été effectués avec trente (30) personnes ressources de la banque ayant différents statuts, (2 Directeurs d'Agence, 10 responsables, 14 chargés de clientèle et 4 informaticiens). Ils ont été réalisés en mode face à face sur leur lieu de travail, d'une durée moyenne d'une heure. Cependant, ces répondants ont souhaité conserver l'anonymat. Ils sont collectés à l'aide d'un support physique sous la forme d'un texte reproduisant pour chaque entretien l'intégralité du contenu des questions et des réponses. En application du principe de saturation, on s'est arrêté au trentième entretien. Par contre, l'enquête a porté sur un échantillon de 100 clients. La période s'est étalée du mois de février au mois de mai 2019. Le recours à notre capital relationnel (nos connaissances et notre statut d'utilisateur) y a été d'une forte utilité. Les réponses collectées à ces questions ont été traitées grâce au logiciel SPSS. Ce travail a été conduit à l'aide de l'identification des verbatims. Selon Molina-Azorin (2011), la combinaison des données qualitatives complétées par les données quantitatives est une source indéniable de richesse des résultats pertinents et des préconisations.

3. Résultats et discussions

3.1. Résultats des entretiens

L'évolution technologique et économique observée dans les années 1990 entraînant la déréglementation et l'interconnexion des réseaux d'information a profondément transformé les structures de marché. Celle-ci n'a pas laissé le secteur bancaire indifférent. Ainsi, une approche contingente est mise en exergue pour apprécier des propositions de recherche émises ci-dessus. L'intégration des nouveaux supports des TIC pour la banque passe par son système d'information accessible à tout canal de communication avec mise à jour permanente. Ainsi la synthèse des enquêtes donne les résultats présentés ci-dessous :

Graphique 1 : Résultat 1 : Maîtrise des nouveaux supports des TIC

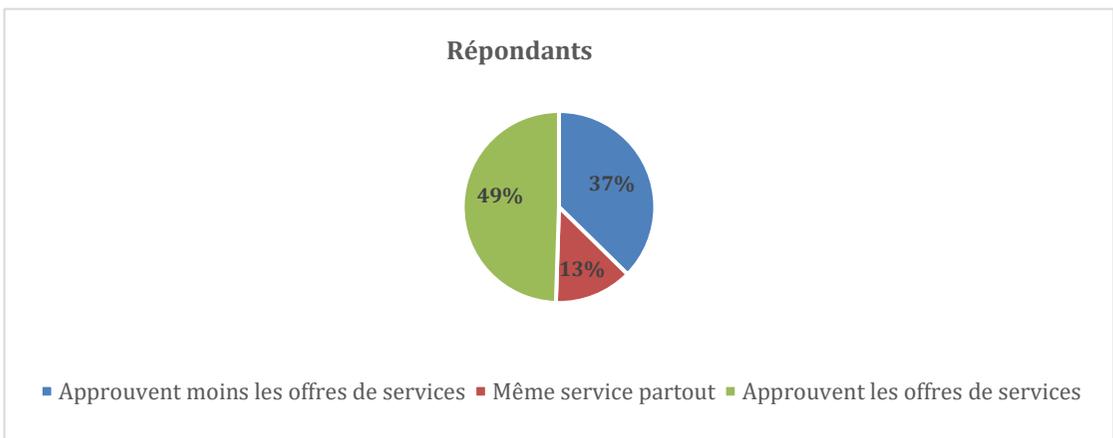


Source : Auteurs

Les nouvelles attentes des clients face à la maîtrise des TIC par cette banque montrent que 25% des clients jugent excellente la maîtrise des TIC, 54% la considèrent bonne et 21% la trouvent moyenne. Un répondant a déclaré « *Tout service que je veux effectuer à travers ma banque en ligne est désormais possible en un clic à partir de mon téléphone partout où je me trouve* ». Ainsi à l'analyse de ses propos, la clientèle de cette banque semble plus en phase avec les TIC. Ce résultat corrobore les travaux CEGOS (1998), qui soulignent que les clients recherchent dans les TIC un moyen de répondre à leurs attentes en matière de proximité dans les services et d'attention. Ce qui confirme la première proposition de recherche : ***Les clients semblent plus en phase avec la banque qui maîtrise les nouveaux supports des TIC.***

Selon les clients de la banque interrogée, l'évaluation des offres de services est recueillie dans les réponses ci-après :

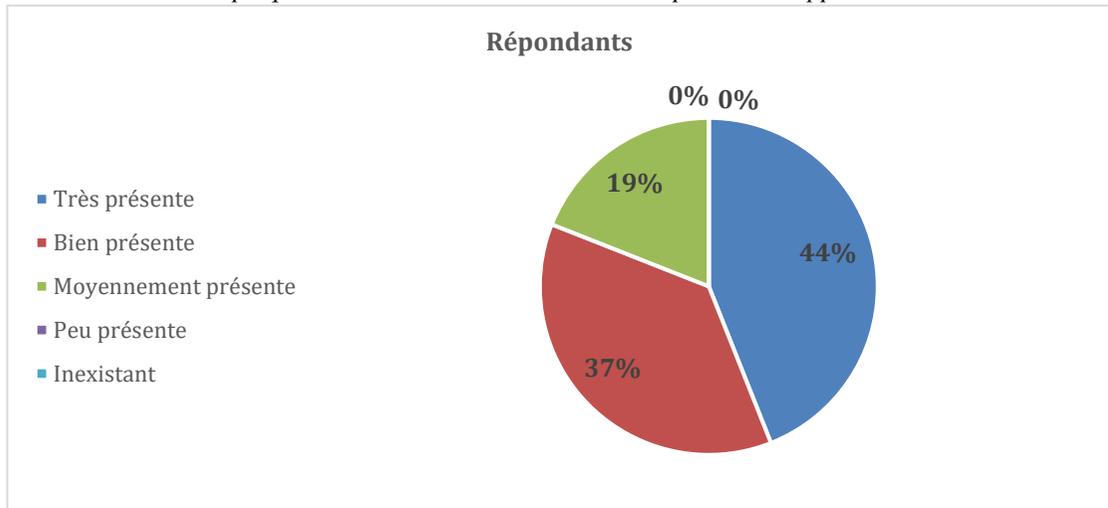
Graphique 2 : Résultat 2 : Approbation des offres de service à la clientèle



Source : Auteurs

Dans l'analyse des enquêtes de cette banque 37% des clients approuvent une meilleure offre de services, 13% pensent que les mêmes services sont offerts partout et 37% approuvent moins les services offerts. Un interviewé a indiqué que « *la banque devrait améliorer en permanence la qualité de ses prestations grâce à des moyens technologiques qui permettent le contact avec un client* ».

Graphique 3 : Résultat 3 : Communication à partir des supports TIC



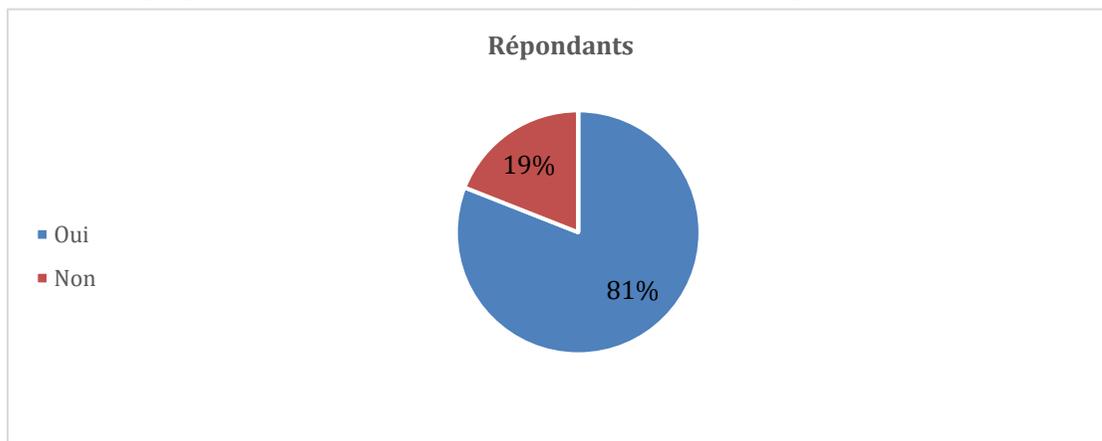
Source : Auteurs

Partant des enquêtes réalisées sur le terrain, 44% des clients jugent la communication avec des supports type TIC très présente, pour 37% elle est bien présente, pour 19% elle est moyennement présente, 0% l'estime peu présente et inexistante. A cet égard, la banque s'engage à faire progresser sa stratégie numérique en répondant aux besoins de ses clients par sa politique de différenciation et de compétitivité. Un banquier a renseigné « *qu'avec le smartphone, on fait tout. Si les banques et la régulation ne suivent pas ce phénomène, les transformations qui pourront être faites en vue de changer notre écosystème ne pourraient pas être suivies* ». Les enquêtes menées par l'ART en 2019 révèlent que les camerounais font usage d'internet 20 heures de temps en moyenne par semaine. Ceci impacte significativement leurs comportements au quotidien.

Au vu des deux résultats précédents, la deuxième proposition de recherche est vérifiée : ***Les nouveaux supports type TIC améliorent la qualité de l'offre des services des banques aux clients.***

Par ailleurs, les banquiers interrogés intègrent de plus en plus les TIC dans le fonctionnement comme indispensable à la réussite du changement organisationnel de leur banque. Ainsi, les moyens utilisés par les technologies répondent efficacement aux nouvelles données de l'activité bancaire.

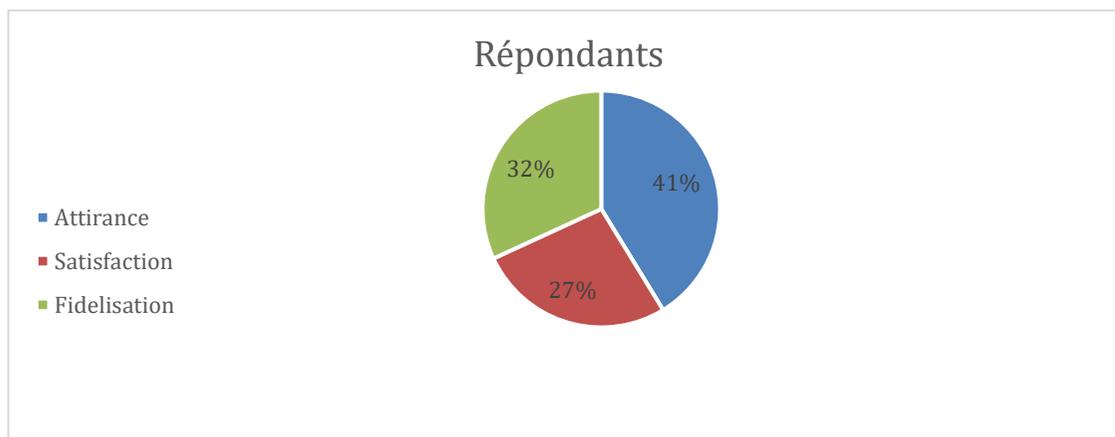
Graphique 4 : Résultat 4 : Accès à distance des informations et opérations via les TIC



Source : Auteurs

L'accès à l'information par les clients s'opère de plus en plus par le biais de nouveaux supports des TIC. Ceci étant, 81% des clients de cette banque reçoivent des informations personnalisées et effectuent leurs opérations bancaires via les outils des TIC. Par contre, 19% disent ne pas recevoir ces informations et prouvent des difficultés à effectuer ces opérations à cause de la difficulté d'accès à l'Internet due à la mauvaise qualité du réseau d'une part et le non possession de l'outil TIC d'autre part. Ainsi les clients de cette banque sont plus connectés à l'outil internet et reçoivent plus d'informations personnalisées via les supports type TIC. Ce résultat va en droite en ligne avec le contexte actuel lié à la crise sanitaire qui favorise le respect de la distanciation sociale.

Graphique 5 : Résultat 5 : Indicateurs d'appréciation de l'activité relationnelle

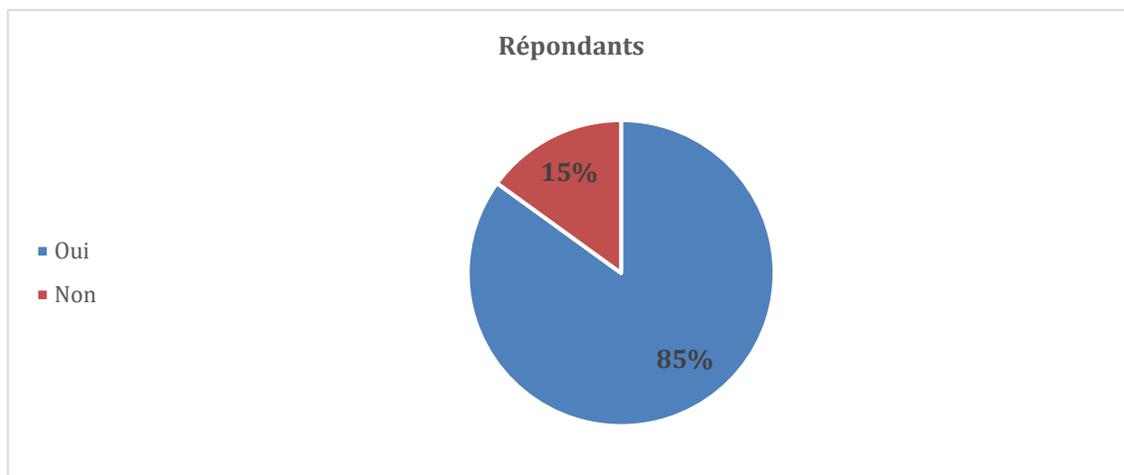


Source : Auteurs

Selon les clients interrogés dans cette banque, 41% sont attirés par l'utilisation des TIC, un élément qui guide leur choix de la banque. Un banquier a indiqué « *Notre objectif est de capter la jeunesse qui possède une mentalité et des habitudes tournées vers les nouvelles technologies* ». 27% des clients estiment être satisfaits du service bancaire via les TIC.

Toutefois, Gauthier (2003) présente ce concept de satisfaction comme un sentiment subjectif qui ne peut exister que si les clients sont effectivement servis. En outre 32% des clients sont fidèles à leur banque. Ainsi, nous remarquons qu'une forte proportion des clients de cette banque juge que l'utilisation des TIC constitue un facteur important à leur attachement.

Graphique 6 : Résultat 6 : TIC, une absolition du temps et de l'espace pour les banquiers

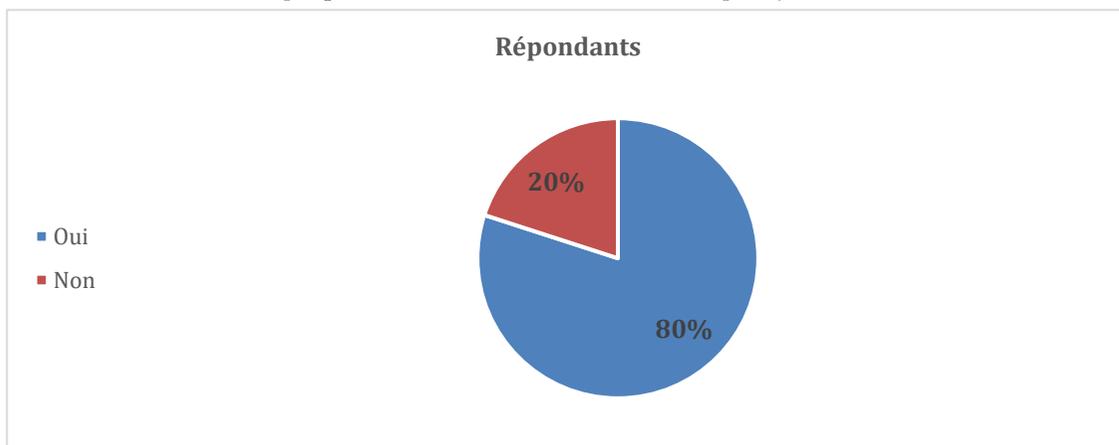


Source : Auteurs

85% de banquiers ont estimé que l'utilisation des TIC leur permet de gagner en temps et en espace tandis que 15% ont répondu par la négativité. Un chargé de clientèle a affirmé que « Grâce à l'utilisation des TIC, les tâches administratives prennent moins de temps à être réalisées et la célérité dans la diffusion de l'information entre services augmente ». Outre l'avancée du numérique, la banque s'est embarquée dans la mouvance consistant à délaissier les supports physiques qui ont fait leur temps pour aller vers l'immatériel, ceci en rapport avec les exigences internationales. Selon un banquier, « Ce nouveau processus dématérialisé apporte de la simplicité dans le travail et permet un gain d'espace ». L'efficacité organisationnelle de la banque intègre d'une part le fonctionnement technique et d'autre part la standardisation des procédures. Celle-ci repose sur le traitement des opérations comptables et des fichiers centralisés clients. Partant des résultats (4, 5 et 6) présentés ci-dessus, la troisième proposition de recherche est vérifiée : **Les nouveaux supports de communication conduisent à une meilleure efficacité organisationnelle des banques à travers leur mode de fonctionnement interne (back office) et l'activité relationnelle (front office).**

D'autres indicateurs appliqués à la performance de la banque permettent de développer son portefeuille client et sa rentabilité financière à l'aide des nouveaux supports de communication.

Graphique 7 : Résultat 7 : Accroissement du portefeuille client



Source : Auteurs

80% des banquiers estiment que l'utilisation des TIC est un outil qui guide le choix des clients à s'affilier à leur banque tandis que 20% affirment le contraire. Le top management déclarait : « *Le portefeuille clients de la banque s'est accru donc l'objectif du groupe panafricain est de servir 100 millions de clients d'ici 2020 contre 11 millions actuellement* ». De plus, un conseiller à la clientèle a indiqué « *Notre banque continuera à renforcer sa stratégie digitale afin de soutenir sa position de leader de la digitalisation dans le marché camerounais. Nous sommes actuellement la 4^{ème} plus grande banque au Cameroun et sommes ravis de la façon dont nos opérations bancaires ont grandi dans tout le pays au cours des 04 dernières années et sont très axées sur l'augmentation de notre clientèle* ». Dans la même veine, les travaux d'Eurogroup Consulting (2014) soulignent que le temps nécessaire pour atteindre 50 millions d'utilisateurs est respectivement de 38 ans pour la radio, 13 ans pour la télévision, 4 ans pour Internet, 3 ans et demi pour les réseaux sociaux et 50 jours pour les Applications Draw something.

Huitième résultat : Rentabilité financière

Leppäniemi et Karjaluo (2005) révèlent que les nouveaux supports des TIC sont moins chers et moins encombrants que l'utilisation des papiers. Par ailleurs, la rentabilité financière d'une banque se mesure d'une part par l'analyse des soldes de gestion bancaires et d'autre part par le calcul de ratios. Les rapports d'activité soulignent que la banque enregistre en 2017 une augmentation de résultat avant impôts de 23% (13.840 milliards de FCFA) par rapport à 2016 et une croissance du ratio de rendement des fonds propres qui se situe à 50%. Dans la même veine cette banque a affiché une performance croissante en 2019 sur tous les agrégats à savoir :

- Un Résultat Net de 7,6 milliards de FCFA soit un taux de croissance de 28% ;
- Une croissance soutenue d'efficacité opérationnelle avec une économie de charges de plus de 2,9 milliards FCFA comparé à 2018 ;
- Un coefficient d'exploitation qui est passé de 56,98% en 2018 à 47,1% en 2019 ;

- Une rentabilité moyenne des fonds propres (ROAE) qui est passée de 37, 2% en 2018 à 40,2% en 2019.

Lors de l'Assemblée Générale de la banque pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, il ressort que le Résultat Net (RN) de la banque a augmenté de 28,2% tandis que le dividende par action a plutôt doublé de 117%, à la satisfaction de tous les actionnaires de cette banque. Elle poursuit ainsi sa stratégie d'inclusion financière par les TIC. Un interviewé a renseigné que « *Nous avons bien progressé dans la mise en œuvre de notre stratégie digitale, ce qui nous a permis d'obtenir une efficacité et un rendement opérationnel solide, ainsi qu'une rentabilité optimale* ». Ceci étant, notre quatrième proposition de recherche est vérifiée : ***Les nouveaux supports des TIC accroissent le portefeuille client et la rentabilité financière des banques.***

Globalement, la performance de la banque est mise en évidence par ces indicateurs : la maîtrise des TIC, l'amélioration de l'offre des services à la clientèle, l'efficacité organisationnelle, l'accroissement du portefeuille client et la rentabilité financière.

Conclusion

L'apparition des TIC a modifié les stratégies organisationnelles de la banque et a amélioré sa performance. En effet, l'utilisation des TIC a poussé la banque à la multi canalisation dans la distribution de ses services et son intégration s'est avérée d'un atout majeur en termes de compétitivité. Dans l'intérêt de la capitalisation des connaissances, cette étude permet de revisiter le modèle des offres de service des banques qui combinent le monocanal au multicanal de distribution. D'après nos résultats obtenus, toutes les quatre propositions de recherche émises sont confirmées. Ils traduisent une vérité tangible de la performance de la banque à travers la maîtrise des TIC, l'amélioration des offres de services aux clients, l'efficacité organisationnelle, l'accroissement du portefeuille client et la rentabilité financière. Cependant cette banque doit conjuguer avec des freins qui relèvent d'une part des facteurs endogènes notamment les frais de connexion à Internet coûteux et peu fiables et d'autre part les facteurs exogènes justifiés par une réglementation bancaire. Dans ce sens, l'assouplissement de la réglementation du secteur bancaire combiné aux formations spécialisées constitue le moteur de l'amélioration de la performance des banques. Somme toute, les TIC qui assurent aux clients un maximum de fiabilité sont une condition de la performance globale et de l'avantage concurrentiel décisif pour une banque dans l'espace financier africain.

Bibliographie

- Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. (2013), « *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées* », Editions Eyrolles, 237 pages.
- Aktouf O. (2008), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », Québec, Presses de l'Université du Québec, 213 pages.
- Agence de Régulation des télécommunications (2019), « *Rapport d'activités* », 98 pages.

- Brillet F., Garcia J-F. et Montargot N. (2016), « Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation », *Management et avenir*, n° 6, p. 105-130.
- Bourguignon A. (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.3, vol.1, p. 89-101.
- Calvez V. et Dolidon O. (2014), « Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives », *Humanisme et Entreprise*, n° 2, p. 45-67.
- Coulet J-C. (2011), « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, vol. 74, n° 1, p. 1-30.
- Des Garets V, Paquerot M. et Sueur I. (2009), « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue Française de Gestion*, n°161, 2009, p. 123-138.
- Diringier D. et Alard P. (2000), « *La stratégie de relation client* », Eyrolles, 304 pages.
- Durand T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°1, p. 261-292.
- Eurogroup Consulting (2014), *Les banques en 2020 : mode d'emploi pour les défis à venir*.
- Ferris M. (2007), « Insights on mobile advertising, promotion and research », *Journal of Advertising Research*, vol 47, n° 1, p. 28-37.
- Finalta digital (2013), «*The digital transformation of banks and the digital single market*», European Banking Federation, 06 pages.
- Germain O., Cadieux L. et Denis U. (2009), « Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne », *Management et Avenir*, n° 5, p. 36-54.
- Godé C. (2012), « Compétences collectives et retour d'expérience « à chaud ». Le cas de l'équipe de voltige de l'armée de l'air », *Revue française de gestion*, vol. 4, p. 167-180.
- Goyhenetche M. (1999), « Créer la valeur pour le client : le marketing de la valeur », INSEP édition.
- Jurado M. (2016), « L'approche par compétences (APC) : pour une personnalisation de l'évaluation ? », *Administration et Education*, n° 2, p. 37-43.
- Koenig G. (2015), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 253, p. 83-95.
- Lamarque E. (2002), « Pour une approche organisationnelle de la relation banque entreprise », *Revue Sciences de Gestion*, n°34, p. 159-179.
- Lapointe L. (1999), *L'adoption de systèmes d'informations cliniques par les médecins et les infirmières : une étude des variables individuelles, sociopolitiques et organisationnelles*, thèse de doctorat, Ecole des HEC, Université de Montréal.
- Leavitt J. et Whisler T. L. (1958), «Management in the 1980», *Harvard business review*.
- Leppäniemi et Karjaluo H. (2005), « The success factors of mobile advertising value chain », *E-Business Review*, vol. 4, p. 93-97.
- Lipsey et al. (1998), «*Quest for the micro-foundations of general purpose technologies*», University of technology, Netherlands.
- Lovelock et Lapert (1996), *Marketing des services* 7e édition, 649 pages.
- Mbida J. A. C. (2020), « La relation banque entreprise au Cameroun : exploration empirique des fondements », *European Scientific Journal*, July 2020 edition, vol. 16, n° 19, p. 294.
- Molina-Azorin, J. F. (2011). The use and added value of mixed Methods in Management research, *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 5, p. 7-24.
- Prahalad C. K. et Hamel G. (1990), "The core competence of corporation", *Harvard business review*, pp. 79-91
- Razouk A. A. (2014), « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME », *Revue française de gestion*, n°6, p. 107-126.
- Tchokotheu A. (2007), « *Potentiel de productivité de l'approvisionnement électronique dans l'agriculture camerounaise* », p. 125-126.

- Tchokotheu A. (2013), « Sous-jacence de la fracture numérique à la fracture infrastructurelle entre le Nord et le Sud : Un essai de quantification temporelle », *Revue Camerounaise d'Economie et de management*, vol. 2, n° 2, p. 129-156.
- Teo H. K., Tan B. C. Y. et Wei K. K. (1997), « Organizational Transformation using Electronic data Interchange: The Case of Trade Net in Singapor», *Journal of Management Information Systems*, vol. 13, n° 4, p. 139-165.
- Trend Consultant. (2014), Les enjeux de la dématérialisation.
- Vendramin P., Valenduc G. (2003), DEA « Management » 128 FC SoKLY Séminaire d'information, Contrôle et Organisation, Université Paris Dauphine.
- Venkatesh V. et al (2003), «*User acceptance of information technology: toward a unified view*», vol. 27, N°3, pp. 425-478
- Villesèque-Dubus F., Chapellier P., Mignon S. et Mazars-Chapelon A. (2017), « *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse* », Editions EMS, 248 pages.
- Volberda H. W., Van Den Bosh F. A. et Mihalache O. R. (2014), « Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents», *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1245-1264.
- Yin R. (1994), «Case study research design and methods», Beverly Hills, CA Sage publications.