

UNE ÉTUDE QUALITATIVE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES RISQUES DE L'INFOGÉRANCE SUR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE : LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

Rachid MCHICH

*Équipe de recherche S.E.P.T., Laboratoire des Organisations et des Territoires - ENCG Tanger -
Université Abdelmalek Essaâdi
rmchich@uae.ac.ma*

Abdelmoujib BENDRISS AMRAOUI

*Formation Doctorale : Economie, Gestion et Développement Durable ENCG Tanger - Université
Abdelmalek Essaâdi
moujib.amraoui@yahoo.com*

ABSTRACT

The purpose of this study is to look at how a bank manages risks related to outsourcing and how that affects its daily work. When banks hire other companies to do some jobs, there are risks involved. They need to watch those risks carefully to balance saving money with protecting the bank.

This research uses interviews and document reviews instead of just numbers. That helps understand the ins and outs of how one bank deals with outsourcing risks. The preliminary results show outsourcing risk management connects to following the rules and getting work done. It seems managing relationships is important for handling unexpected problems. Overall, a balanced yet organized approach ties risk control to business needs.

The perspectives in this exploration provide initial ideas about how this bank navigates outsourcing risks, rules, and work duties. Learning more from several banks over time could develop a better model for handling outsourcing risks well and keeping operations running smoothly. In the end, this study aims to share understandings that can help banks enhance how they balance dangers, regulations and goals in a changing marketplace.

Keywords: *Risk management, Outsourcing, Operational performance, Bank*

RESUME

Ayant des répercussions sur les entreprises, seuls ou associés à d'autres risques, les risques de l'infogérance peuvent impacter l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation, voire mettre en question sa survie. Le recours à l'externalisation du système d'information est une arme à double tranchant, l'impact de sa gestion présente des avantages et aussi des inconvénients sur la performance opérationnelle.

C'est dans ce sens que les banques recherchent une rationalisation des choix en entreprenant une gestion saine. Il est ainsi question de chercher la conformité avec l'approche prudentielle à travers le respect de la réglementation.

Afin de répondre à la problématique de l'impact de la gestion des risques d'infogérance sur la performance opérationnelle des banques, nous avons adopté une démarche qualitative qui nous a permis de repérer les spécificités de notre terrain d'investigation, et par conséquent affiner le choix des variables à tester et voir ainsi à quel point il peut permettre des validations empiriques pour nos hypothèses.

Mots Clés : *Gestion des risques, Infogérance, Performance opérationnelle, Banque*

INTRODUCTION

L'infogérance permet à la banque de se concentrer sur son métier de base et de gérer efficacement son système d'information, dont l'objectif est de restituer une information à la bonne personne et au bon moment sous le bon format.

Le nœud de l'activité bancaire est la gestion des risques, ces derniers émanent principalement de la relation entre la banque et son environnement. Ce travail de gestion impacte le comportement des entités bancaires en termes de performance. En effet les banques essayent par tous les moyens de minimiser l'impact du risque qui met leur performance en danger.

La transformation numérique est aujourd'hui un enjeu majeur pour la plupart des banques. La conduite de cette évolution nécessite des compétences pointues tant sur le plan managérial que technique.

Dans cette étude, nous allons confronter notre cadre théorique aux données empiriques issues directement du terrain d'étude. Afin d'avoir une analyse prospective des risques dans l'infogérance bancaire au Maroc et leur influence sur la performance opérationnelle.

Notre choix méthodologique influence directement ou indirectement notre démarche et notre mode de raisonnement. En effet pour tester, nous avons adopté un mode de raisonnement hypothético-déductif, alors que pour explorer, nous avons fait appel à une démarche abductive. Explorer et tester sont deux processus complémentaires qui sont au service de l'élaboration des connaissances, pour lesquels nous avons opté pour l'exploration des concepts théoriques.

Pour bien répondre à notre problématique, nous allons suivre l'acheminement suivant :

- Cadre théorique et méthodologique
- Résultats et discussion

- Conclusion et perspectives

1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Nous avons utilisé l'approche qualitative pour bien mener notre exploration du terrain. Pour cela, nous avons utilisé un guide d'entretien semi directif comme méthode de collecte de données, son thème correspond aux concepts clés de notre problématique. Nous allons alors essayer d'éclairer le sujet en recourant à un moyen appuyé par des interviews, notamment avec des responsables métiers disposant de profils métiers divergents et d'expériences disparates avec les risques en question. Ces spécialistes nous ramènent à finaliser la formulation des propositions issues de la revue de littérature.

Gestion des risques dans l'infogérance et la performance opérationnelle bancaire : quelle relation dans la littérature ?!

Le risque informatique est devenu un sujet d'actualité avec l'essor de la digitalisation. Et cette importance croissante prise par le risque informatique a conduit certaines entreprises à décider de l'externaliser, en effet, le sujet de l'externalisation a éveillé l'intérêt de certains chercheurs comme (Williamson en 1985 ; Stalk et al. En 1992 ; et Hamel & Prahalad, en 1990 ; ...) ; et d'autres travaux sur l'externalisation informatique ont été réalisés par (Delmond, en 1994 ; Geyer, en 1996; et Fimbel, en 2001).

Aussi, de nombreuses études ont été menées sur la question de l'externalisation des systèmes d'information. Mais, celles-ci se sont principalement intéressées aux aspects liés aux motivations et aux risques vus du côté du client (Lacity & Willcocks, 1998 ; Willcocks et Lacity, 1999 ; Kern & Willcocks, 2000; Lee, 2001; Bahli & Rivard, 2003, 2005; Fimbel, 2001, 2003; Walden & Hoffman, 2007. Et pour Grégory Coraux (2007), l'infogérance est un risque de mariage et l'externalisation n'est pas une simple décision d'achat mais c'est une option stratégique qui se répercute sur l'entreprise.

Alors que Philippe paquet (2011), a cherché à mieux comprendre comment les prestataires de services informatiques entendent la relation avec leurs clients, en analysant les risques auxquels sont exposés les prestataires d'une infogérance.

Notre constat est qu'il y avait un manque de recherches concernant les risques d'externalisation du système d'information qui regroupent la vision du client et du prestataire.

Georges Couvois, (2014), a ainsi expliqué comment identifier les risques de l'externalisation et comment élaborer une bonne cartographie des risques de l'externalisation, en intégrant la possibilité de la réversibilité d'une externalisation. D'autre part, Djamila Elidrissi & Ali Elidrissi, (2010), ont démontré que la technologie des systèmes d'information remplit un certain nombre de missions contribuant à la recherche de performance, en s'interrogeant sur la fiabilité de ces systèmes.

Par ailleurs, Zineb Issor (2017) a présenté la diversité des regards possibles sur la notion de performance et ses différentes dimensions économiques, sociales et environnementales, tandis que les recherches de Nocco et Stulz (2006) montrent comment la gestion des risques crée de la valeur pour les actionnaires.

Ils présentent les avantages du dispositif de la gestion des risques, et selon eux, la gestion des risques crée de la valeur pour l'entreprise et présente un avantage concurrentiel.

La littérature fournit un corpus théorique assez riche sur la relation entre le système d'information et la performance des entreprises. Plusieurs travaux ont démontré un lien positif (Melville, Kraemer, & Gurbaxani (2004), Nwamen (2006), Mebarki (2013), Cardona, Kretschmer & Strobel (2013), Deltour & Lethiais (2014), etc.) ; contrairement à certains auteurs ayant défendu la thèse inverse (Kmieciak, Michna & Meczynska (2012), Raymond, Bergeron & Croteau (2013)).

En conséquence, « La relation entre le système d'information et la performance organisationnelle » a été largement abordée dans la littérature et les recherches en management. Cependant les résultats restent mitigés et contradictoires dans le sens où certaines recherches affirment des relations positives entre ces deux variables et d'autres études défendent l'idée inverse.

En outre, Aude Deville & Hervé Leleu (2010) se sont intéressés à la mesure de la performance opérationnelle qui consiste à évaluer si les ressources en volume sont bien utilisées pour maximiser le volume d'activité des agences.

Dans un autre registre, Salwa Bahyaoui (2017) s'est basée sur les déterminants idiosyncratiques de la performance bancaire au Maroc afin d'identifier les mesures à prendre pour prévenir la survenue de telles crises dans le futur, une analyse sur données de panel. CHAKIR.C & ACHIBANE M. (2020), ont, quant à eux, cherché à évaluer la performance du secteur bancaire Marocain, eu égard à la dernière crise financière, tout en suivant son évolution ainsi qu'en estimant les principaux facteurs agissant sur sa rentabilité et en mesurant leur impact, afin de mettre en évidence les meilleurs leviers d'actions et de compétitivité. Et ils ont déclaré que : la taille de la banque est d'un impact positif sur la performance, et l'approche préventive en matière de gestion des risques est indéniablement un atout pour une conduite équilibrée et prudente des intermédiaires financiers.

Quant à HERTOUCHE Afefe, (2020), elle a étudié le système de contrôle interne comme étant un pilier de la gestion des risques bancaires en mesurant son impact sur la performance des banques marocaines ; en concluant que l'évolution permanente de l'activité bancaire est corrélée à une apparition en permanence de nouveaux risques. D'où, l'utilité de la conception de nouveaux outils et de l'adaptation des ceux déjà existants pour la gestion des risques. Abid Nabila (2022) s'est interrogée d'autre part sur l'apport des systèmes d'information pour l'entreprise, en analysant les avantages du système d'information qui peuvent n'apparaître qu'après un certain délai ; en démontrant que la performance attendue de l'usage des systèmes d'information dépend de leur capitalisation et non pas de leur acquisition.

Aoufir & Erragragui (2023), pour eux les déterminants de la performance des entreprises sont nombreux selon la conception multidimensionnelle de la performance en évoquant le modèle de mesure « Balanced scorecard » pour montrer que chaque type de performance est mesuré par ses propres indicateurs spécifiques.

Tableau n° 1 : Les déterminants de la performance dans ses dimensions selon les recherches antérieures

Typologies de performance	Auteurs	Les déterminants de la performance
La performance humaine et sociale	(Aoufir & Erragragui 2023), Issor (2017), (Raquin & Bringer 2011), Boco (2010)	• La satisfaction du personnel (le taux de rotation des employés, le retard et l'absentéisme). • La formation du personnel • Le climat social au sein de l'entreprise.
La performance sociétale ou globale	Quairel, Baret, 2006	• La satisfaction des parties prenantes • Les cotations des certifications
La performance financière	(Aoufir & Erragragui 2023), (Asiyah & Surya, 2020), (Issor, Rajapath, 2017), (Kasmir 2015)	• La rentabilité : retour sur investissement (ROA) et retour sur capitaux propres (ROE) • La taille et la croissance de l'entreprise • La satisfaction des attentes du client
La performance commerciale	(Aoufir & Erragragui 2023), (Issor 2017)	• La satisfaction de la clientèle (taux de fidélité) • L'accroissement du chiffre d'affaires • L'image de marque de l'entreprise (la réputation) • La part du marché
La performance stratégique	(Aoufir & Erragragui 2023), (Issor 2017), (Bocco 2010)	• La motivation du personnel • La bonne qualité et la satisfaction des clients • L'image de marque • La croissance de l'activité • La responsabilité sociale de l'entreprise et citoyenneté

Le but de notre travail s'inscrit dans le cadre d'une continuité de ces recherches, en choisissant le volet reliant toutes ces dimensions, sous le concept d'une performance opérationnelle.

Selon Moklin, (2019), la performance opérationnelle est considérée comme un facteur clé de succès dans l'obtention des résultats d'un plan stratégique. Ses objectifs se résument en : La rapidité, la flexibilité, la qualité, la fiabilité et la réduction du coût. Alors elle est optimale, lorsque l'atteinte des objectifs est maximale et les moyens utilisés sont minimaux, et celle de la banque peut être abordée de manière différente et relative et se comparer par rapport à la performance obtenue par d'autres banques. Selon ces recherches, le choix des déterminants de notre variable à expliquer semble être adéquat et ne relève pas du hasard à savoir la certification –qualité, la responsabilité sociale de l'entreprise, le chiffre d'affaires et la satisfaction des clients, vu les grands changements que les banques ont connu, suite à

l'émergence des technologies digitales qui deviennent une source de risque qui peut menacer les objectifs visés à savoir : La concentration sur le métier de base, la réduction des coûts, l'efficacité, l'efficience, la qualité, la flexibilité, la fiabilité, la sécurité et la pression de la concurrence.

Le Choix du secteur bancaire

Selon plusieurs chercheurs, l'analyse de l'évolution du système bancaire marocain permet de relever quatre traits marquants à savoir :

- ✓ Un système oligopolistique
- ✓ Un système marqué par une forte concentration
- ✓ Un système très régulé
- ✓ Un système résilient aux chocs

Le nombre d'établissements bancaires et leur évolution dans le temps permettent de détecter facilement la nature d'un oligopole. Ce nombre est resté inchangé depuis 2009 et est limité à 19 banques. Il n'est pas surprenant que la concentration géographique de la population et de l'activité économique se situe le long de l'axe Rabat-Casablanca. BAM impose aux banques de se soumettre à des « stress tests » à partir du 1er juin 2010. Ces tests doivent couvrir toutes les spécialités bancaires, afin que le système bancaire soit régulé et ait la capacité de résister aux chocs. Mais, avec la transformation digitale, l'infogérance qui est la solution devient une source productrice et créatrice de risques.

Pour bien cerner notre problématique, nous nous sommes basés sur les études antérieures principales, que nous avons essayé de classer ses dimensions en 3 catégories selon leur nature (impacts stratégiques, impacts organisationnels et impacts personnels) et pour formuler nos hypothèses de recherche, nous avons résumé dans le tableau suivant les items retenus.

Tableau n° 2 : Items retenus pour formuler nos hypothèses de recherche¹

Dimension	Items	Source
Réduction des coûts	Les TIC et SI permettent de réduire les coûts	Doll et Torkzadeh (1999)
Satisfaction des clients	Les TIC et SI permettent d'améliorer la satisfaction des clients	
Amélioration de l'image de marque	Les TIC et SI améliorent l'image de marque	Ghoakhloo et Al, (2011) ; Grandon et pearson, (2004)
Qualité générale .	En général, le système fournit des informations de haute qualité	Adapté de Michel (2011), Setia et Al (2013) et Wixom et Todd (2006).
Qualité de représentation	L'information fournie par le système est clairement présentée à l'écran.	
Fiabilité	Le système peut être géré de manière fiable	

¹Source : tableau des Items retenus pour formuler nos hypothèses de recherche (créé par nous-même)

Accessibilité	Le système permet à l'information d'être facilement accessible	Nelson et Al (2005)
Intégration	Le système intègre efficacement les données de différents utilisateurs de l'entreprise	Wixom et Todd (2005), Setia et Al (2013)
Qualité du système	La qualité du système est excellente	Nelson et Al (2005) ; Wixom et Todd (2005)
La Qualité Générale du système	Le système d'information est de bonne qualité	Nelson et AL, (2005) ; Wixom et Todd (2005) ; Yang et AL (2005)
La Serviabilité (La Disponibilité)	Le prestataire de services TIC/SI fournit un service rapide	Wilkin & Castleman (2003); Kettinger et Lee (1997); April et Pather (2008).
La Capacité du Support	Les employés du service informatique ont la volonté permanente d'aider	Wilkin & Castleman (2003); Kettinger et Lee (1997)
Pression des partenaires	Nos clients et nos fournisseurs nous font de la pression pour adopter certains TIC/SI	Adapté d'Al-Qirim (2007), Saffu et al (2008)

Cette étude nous permettra d'éloigner les dangers d'une compréhension spontanée de la revue de littérature et aussi d'avoir une vision aussi complète que possible des dimensions de notre problématique, ce qui nous a permis de créer notre modèle conceptuel qui sera composé de trois niveaux indépendants d'analyse, le premier se rattachant à l'infogérance, le second concerne la gestion des risques et le troisième la performance opérationnelle. En se référant aux facteurs endogènes externes, de contingences diverses (humains, organisationnels, technologiques et environnementaux), agissant sur le déroulement normal des choses. Ces facteurs influencent à la fois la procédure de la gestion des risques ou le succès attendu de l'infogérance et la performance opérationnelle

Le choix d'entretien semi-directif

Le choix d'entretien semi-directif est : D'une part, il représente une technique qualitative souvent utilisée puisqu'elle permet de recueillir des informations plus profondes et précises sur des domaines de connaissance bien particuliers. D'autre part, l'entretien semi-directif laisse aux interviewés une marge de liberté de réponse ce qui assure une objectivité maximale des informations. Ce type d'entretien nous a permis alors de récolter des données discursives de la part des responsables métiers des banques interrogés. Nous avons donc ciblé différents thèmes indiqués dans un guide d'entretien pour pouvoir interroger les personnes choisies.

L'objectif de cette phase exploratoire est de collecter les informations nécessaires à la compréhension de notre problématique. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur une large revue de littérature de

celle-ci. Ces éléments constituent les thématiques de notre guide. Pour les questions, nous avons essayé de commencer par des questions d'ordre général puis d'aller vers des questions plus précises. Le recours à l'étude qualitative est crucial dans notre travail de recherche, dans la mesure où il va nous permettre de définir les contours de nos variables de recherche afin de mieux les placer dans le contexte de notre problématique.

Pour mener notre recherche, nous avons choisi comme point de départ d'explorer le terrain pour comprendre et découvrir la perception et la représentation subjective que donne les experts (gestionnaires des risques / responsables métiers) d'une part, et celle des Directeurs concernés d'autre part, sur la gestion des risques, ses outils et pratiques et son impact sur la performance opérationnelle de la banque.

Pour rassurer ces responsables (Analyste-financier, auditeur-risque, analyste-contrôleur des risques, ingénieur-conseil risque, directeur risk/management...) des banques choisies, nous avons essayé de respecter les règles d'éthique suggérées par Fortin, (1996) : Au début de chaque entretien on a rappelé le contexte de l'étude. Puis nous avons veillé à expliquer aux interlocuteurs le sujet de la recherche tout en les rassurant de l'anonymat et la confidentialité des informations et des résultats de notre recherche. C'est pour cette raison que les responsables (des banques choisies) seront présentés de manière anonyme. Nous avons pris soin à ce que ces derniers fussent présentés de façon telle qu'elles ne soient pas reconnues.

En complément des entretiens, nous avons également utilisé des données publiques collectées à partir de sources officielles, telles que les rapports annuels des banques et les statistiques publiques, afin d'assurer la fiabilité et la crédibilité.

Modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel est composé de trois niveaux indépendants d'analyse, le premier se rattachant à l'infogérance, le second concerne la gestion des risques et le troisième la performance opérationnelle. Le modèle résultant de ces relations peut être schématisé de la manière suivante :

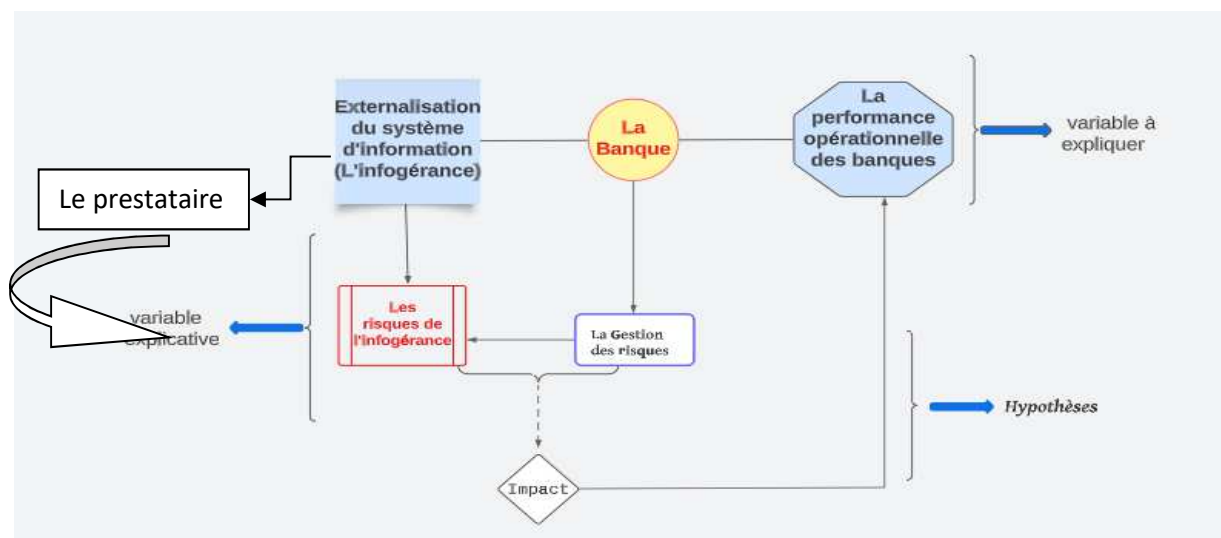


Figure n° 1 : Structure générale du modèle conceptuel

Le premier cadran se réfère aux facteurs endogènes externes, de contingences diverses humains, organisationnels, technologiques et environnementaux. Agissant sur le déroulement normal des choses. Ces facteurs influencent à la fois la procédure de la gestion des risques ou le succès attendu de l'infogérance et la performance opérationnelle.

Échantillon

Notre étude se concentre sur une combinaison de recueils documentaires et d'entretiens avec un échantillon composé, appartenant à des banques universelles, toutes situées dans la région de Rabat-Casablanca (forte concentration).

Notre étude porte sur un échantillon composé de 10 banques conventionnelles : Attijari -Wafa Bank (AWB), le Groupe Banques Populaires (GBP), Bank of Africa (BMCE), la Banque Marocaine du Commerce et de l'Industrie (BMCI), la Société Générale Marocaine des Banques (SGMB), le Crédit Agricole du Maroc (CAM), Crédit du Maroc (CDM), Al Barid Bank, crédit immobilier et hôtelier (CIH) et CFG Group.

Ces banques constituent l'essentiel du tissu bancaire marocain et détiennent plus de 90% du total actif du système bancaire.

2. RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Afin de compléter l'état de l'art et finaliser notre modèle explicatif basé sur des variables avec des hypothèses de causalité entre elles, nous avons opté pour une approche exploratoire qualitative. Ainsi, dans les facteurs contextuels, nous avons regroupé les facteurs liés au contexte à savoir les facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux.

2.1 LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES

Dans les facteurs technologiques, nous avons regroupé :

- La qualité de l'information : la clarté, la crédibilité,
- La qualité du système : la fiabilité, l'accessibilité, l'intégration, la flexibilité.
- La qualité du service : la crédibilité, la disponibilité ou la serviabilité, la capacité du support.
- La qualité de la formation : contenu de la formation, fréquence de la formation, la participation ou l'implication

2.2 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

Le but de notre étude est d'analyser d'une part la contribution représentée par les systèmes d'information pour la banque et comment gérer les risques en cas d'externalisation (l'infogérance) et d'autre part d'expliquer son impact sur sa performance opérationnelle.

Le système d'information, d'une banque est un ensemble hétérogène et complexe, constitué d'éléments qui se développent dans le temps et par-rapport à des choix stratégiques, aux évolutions technologiques et par-rapport à l'organisation elle-même.

Ce système est appelé à évoluer sans cesse en grandissant sous l'impact de plusieurs facteurs :

- L'évolution des technologies et des architectures informatiques.
- La satisfaction des exigences de la clientèle.
- La gestion des risques.
- L'amélioration de la performance des banques.

Un système d'information performant permet à la banque d'optimiser ses processus, de sous-traiter des tâches à faible valeur ajoutée, de mieux communiquer et d'améliorer la relation client. Il s'agit donc d'associer ce système à l'évolution des flux en interne et avec l'environnement. A défaut, les banques retardataires en termes de TIC/SI seraient défavorisées en ce qui concerne leur image vis-à-vis de leur environnement externe et par voie de conséquence leur performance opérationnelle.

L'intervention de l'infogérance comme solution montre malheureusement ses insuffisances, car ce type de contrat d'externalisation se différencie des autres types, par l'existence d'une relation de dépendance entre les partenaires, donc la réputation du prestataire sera déterminée par celle de la banque tout au long du développement de son activité. Cependant, cette externalisation du système d'information a des répercussions sur les deux partenaires signataires et comporte des risques pour chacun d'eux. Ceux-ci sont d'ordres contractuels, financiers, humains...

Pour approfondir notre étude, il faut bien savoir distinguer entre le risque d'infogérance et le risque opérationnel. En effet, le risque opérationnel est défini selon plusieurs auteurs, comme un risque lié au facteur humain, au système d'information, aux procédures internes, aux catastrophes naturelles et va jusqu'au risque juridique, en excluant les risques stratégiques et les risques de réputation ; tandis que le risque d'infogérance les inclut.

Le processus de gestion des risques est quasiment le même dans toutes les banques de notre échantillon et suit des normes internationales. L'outil le plus utilisé est la cartographie des risques qui permet d'indiquer où se trouve le meilleur équilibre entre le risque et la fonction de contrôle, là où les activités sont plus efficaces vis-à-vis des risques critiques que des risques faibles.

2.3 LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- **Le rattrapage de la concurrence :** Une banque peut acquérir un avantage par rapport à ses concurrents directs en développant l'innovation de ses services afin d'améliorer leur qualité en maîtrisant leur coût. D'après les réponses des enquêtés, nous remarquons que les Systèmes d'information pourraient aider la banque à rattraper la concurrence si les capacités de celle-ci sont bien utilisées et si le responsable métier a suffisamment d'expérience en TIC/SI pour le faire.
- **La réduction des coûts :** Les interviewés insistent dans leurs réponses sur la réduction des coûts qui pourrait être engendrée par la mise en place de certains outils technologiques. En effet, ils considèrent à l'unanimité que le coût énorme investi dans les systèmes d'information devrait se traduire par une baisse des coûts de la banque et par une simplification et une fluidification des processus.

- **L'amélioration de la satisfaction des clients :** Dans les réponses obtenues, nous avons trouvé plusieurs rubriques qui rentrent dans l'amélioration de la satisfaction des clients qui est une combinaison de sentiments avant et après l'utilisation du service. Plus précisément, nous partons du fait que la satisfaction d'un client par rapport à un produit donné est tributaire de la performance de ce produit en termes de valeur ajoutée (Sharma & Baoku, 2013).
- **L'amélioration de l'image de marque de la banque :** Nous partons de l'idée selon laquelle l'image de marque est essentielle pour renforcer la crédibilité et la fidélité des clients existants et potentiels.
- **La pression des partenaires :** elle a été bien justifiée par les personnes enquêtées. En effet, un responsable métier a beaucoup insisté sur ce point : « oui, il y a un système d'information qui a été recommandé par beaucoup de partenaires qui permet le suivi de quelques risques ».

2.3 GESTION DES RISQUES D'INFOGERANCE ET PERFORMANCE OPERATIONNELLE BANCAIRE

Les mesures de la performance des banques de notre échantillon servent à obtenir une garantie des choix stratégiques et des actions courantes et cohérentes dans le temps. Dans certaines réponses, il a été mis en exergue que l'infogérance offre à la banque la possibilité d'élargir et de diversifier sa base de clients potentiels en rassemblant des informations sur leurs besoins, leurs attentes et leurs habitudes. Nous remarquons que les banques étudiées sont extrêmement loyales et ne peuvent se permettre de perdre un client sauf en cas de force majeure. Elles sont donc assoiffées de croissance et œuvrent pour gagner davantage de clients sans n'en perdre aucun, et pour ce faire elles doivent prendre des mesures classiques et alternatives à long terme, afin de rendre la performance opérationnelle comparable dans le temps et dans l'espace.

La protection contre le risque de l'externalisation du système d'information est un bon indicateur de la performance opérationnelle qui peut être traitée de manière relative selon chaque banque, Elle sera optimale lorsque l'atteinte des objectifs est maximale et les moyens utilisés sont minimaux.

2.4.1 Les différents risques d'infogérance

La question cruciale de notre étude concerne la protection des données, et pour bien sécuriser ces dernières, il est essentiel de connaître tous les types de risques qui peuvent exister, qu'ils soient techniques, technologiques, humains...etc, que nous allons présenter ci-dessous :

Tableau n° 3 : Tableaux récapitulatifs des risques communs de l'infogérance chez la banque et le prestataire²

2 Source : Tableau récapitulatif des risques communs de l'infogérance chez la banque et le prestataire (créé par nous-même).

Risques auxquels est exposée la banque		Risques Communs entre la banque et le PRESTATAIRE	Risques auxquels est exposé le PRESTATAIRE	
Nature du Risque	Manifestations du Risque		Nature du Risque	Manifestations du Risque
Risques Contractuels	Mal préparation du contrat de l'infogérance	Rupture de contrat pour non-atteinte des Objectifs	Risques Contractuels	Clauses nombreuses et non maîtrisées par le prestataire.
	Clauses imposées par le Prestataire	Exposition à des pénalités pour non-respect d'une clause contractuelle		Obligation d'approbation de clauses astreignantes imposées par le client.

Le contrat est un acte de prévision qui génère un écart dans la réalisation de l'opération contractuelle entre la banque et son prestataire qui peut provoquer une perte financière, d'autonomie et de contrôle, ce qui pénalise la capacité du groupe à mettre en œuvre sa stratégie (risque stratégique).

Risques stratégiques	Risque de perte d'autonomie dépendance du client au prestataire	Risque de dépendance de part et d'autre	Risques stratégiques	Risque de dépendance du prestataire au client
	Risque de perte de contrôle			Problèmes dans l'expression du besoin par le client (Spécifications mal décrites).
	Risque de sous-performance, de non-rigueur et manque d'implication du prestataire.			La non collaboration de la banque pour clarifier les points ambigus.
	Risque de dépassement par le prestataire de la deadline de la mise en production d'un projet.			Risque de dépassement des charges vendues au client dans le cadre d'un projet.
	Disqualité des livrables du prestataire.			Risque d'évolution et changement répétitifs du besoin initial du client.

Commettre des erreurs est inhérent à notre condition humaine, tout problème relationnel ou manque de collaboration entre les équipes de la banque et celles de son prestataire peuvent mettre en péril l'atteinte des objectifs.

Risques Sociaux et humains	Problèmes d'égoïsme et de chauvinisme.	Problèmes relationnels entre les équipes du client et celles du prestataire.	Risques Sociaux et humains	Sabotage et refus de collaboration avec les équipes du client.
	Prestataire non transparent et non intègre.	Manque de sensibilisation sur les risques d'infogérance.		Client autoritaire et manipulateur
	Personnel démotivé chez le prestataire	Un abus de position de l'une des deux parties		Absence de motivation et valorisation des équipes même après la réussite d'un projet.
	Départ des ressources critiques chez le prestataire.			Risques de fraude, cyberattaque, ingénierie sociale.

Risques Légaux	Sensibilité des données transférées au prestataire.	Changement de la législation en défaveur du contrat d'externalisation.	Risques Légaux	Non respect de la législation en matière de Protection des données à caractère personnel.
-------------------	---	--	-------------------	---

	Exposition à des problèmes de protection de données des clients du client.	Fuite d'informations confidentielles		
--	--	---	--	--

Les risques légaux et techniques mettent en relation la banque avec ses contreparties tout en mettant en danger la protection des données des clients ainsi que l'image de marques des deux partenaires (la banque et son prestataire).

Risques techniques	Défaillance du Prestataire à cause d'incidents techniques	Risques liés à la localisation des données	Risques techniques	Incidents liés au matériel
	Indisponibilité du Système	Risques de Cyber-attaques		Incidents liés au logiciel
	Risques liés aux choix techniques du prestataire	Risques inhérents aux interventions à distance (TT).		S'astreindre à faire usage d'une technologie imposée par le client et non suffisamment maîtrisées par le prestataire
	Absence d'un plan (Dispositif, infrastructure) de résilience chez le prestataire.	Risques liés à l'hébergement mutualisé		

Le risque financier est lié à la structure financière de la banque et aux transactions qu'elle effectue, et le risque du marché est un risque de pertes de valeur d'instruments financiers, résultants des changements et de la volatilité de paramètres de marché.

Risques Financiers	Coûts cachés (additionnels)		Risques Financiers	Dépenses supplémentaires imprévues
	Décalage entre les prévisions de réduction de coûts et les résultats réels.	Pertes financières dues à l'interruption du Contrat avant son terme		Pénalités Financières
		Déclin du marché et pertes financières dues à une crise économique à l'issue d'une catastrophe naturelle (Pandémie, ...) et humaine (guerre).		
Risque de Marché	L'image du client peut être ternie par la disqualité de la prestation d'un sous-traitant.		Risque de Marché	Perte d'un client stratégique venant entacher la réputation du prestataire.
				Perte du business en raison de la chute d'un client stratégique

La banque met en œuvre une entité de gestion des risques efficace et efficiente, afin d'éviter la perte d'une part de marché en faveur de ses concurrents, ce qui la pousse à chercher les moyens d'amélioration de sa performance opérationnelle en trouvant un équilibre entre la promotion de l'innovation et une sensibilisation aux risques d'infogérance.

2.4.2 La cartographie des risques

Le contenu de la cartographie des risques s'articule généralement sur le jugement de l'expert métier pour tenter d'obtenir une image des risques potentiels. Pour ce faire, les banques de notre échantillon structurent leur démarche en s'appuyant sur un langage formalisé. C'est la raison pour laquelle nous avons essayé, dans notre étude, de modéliser les risques de l'infogérance au sein de ces banques dans

une cartographie qui représente les processus des activités avec les risques associés, et qui fait ressortir les zones vulnérables à travers la gravité et la probabilité de survenance des risques concernés.

Figure n° 2 : Matrice des risques de l'infogérance chez la banque³

Gravité de l'impact du risque de l'infogérance					
Catastrophique	Risque de l'image (Risque du Marché)	Fuites d'informations confidentielles (Risques Légaux)	Risque de Dépendance à un seul prestataire (Risque Stratégique)		
Grave	Rupture, Arrêt de l'Activité (Risques techniques)	Les Risques de chute du Marché et de pertes financière (Risque du Marché)	Les Risques Humains (Risques Sociaux & Humains)		
Majeur	Coûts additionnels cachés ou imprévus. (Risques techniques)	Les Risques Contractuels (Risques Contractuels)	Risque de Perte de Contrôle, de Maîtrise (Risque Stratégique)		
Mineur	Risques liés aux choix techniques du prestataire (Risques techniques)	Problème de Ressources (Humaines/industrielles...) (Risques techniques et humains)	Défaillance, dysfonctionnement des Systèmes (Risque technique)		
	Peu probable	Probable	Très probable		
					Propabilité du risque de l'infogérance

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Nous avons travaillé dans ce papier sur les facteurs clés de succès que les banques sont amenées à suivre afin de corriger les défaillances recensées et de se conformer aux exigences des réglementations applicables. Par conséquent, nos recommandations seront formulées par thème en adéquation avec notre problématique de recherche et avec les résultats issus de l'enquête :

- La valorisation du rôle de la fonction juridique dans la prévention des risques d'infogérance : par la veille juridique et par la cartographie des risques juridiques ;
- L'intervention des Ressources Humaines dans la prévention des risques d'infogérance : par la réduction du Turn Over, par la sauvegarde d'un bon climat social, par les actions de formation et par le Développement de la culture risque ;
- L'institution d'une base commune dans la coordination de la prévention des risques d'infogérance ;
- La priorisation de la Relation Client pour atteindre les objectifs ;
- L'établissement d'un code d'éthique ;
- La gestion efficace des identités et des accès ;
- L'encouragement de la prévention externe...

La banque est toujours à la recherche de performance dans toutes ses activités. Cette quête est critique pour son système d'information ainsi que pour son degré de performance qui impacte d'une façon directe l'ensemble de ses fonctions, ses clients ainsi que ses partenaires. Néanmoins, Le couple externalisation et sécurité suscite de nombreux défis que les responsables des systèmes d'information doivent relever par une gestion saine des risques d'infogérance tout en tirant profit de l'évolution

³ Source : Cartographie des risques de l'infogérance chez la banque créée par nous même

technologique, afin de procurer des services de sécurité qui permettent d'assurer la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données externalisées.

A ce stade, la revue de littérature que nous avons présentée préalablement a cadré notre question de recherche entre ses opportunités et ses contraintes. Elle nous a permis la proposition d'un modèle conceptuel et la formulation des hypothèses de recherche, auxquelles nous avons procédé par une vérification qualitative et une validation quantitative.

Dans notre cas, notre problématique de recherche étant clairement orientée dans une perspective de test et de vérification, nous avons donc jugé important de nous inscrire (dans un nouveau travail) dans le cadre d'une approche quantitative pour confirmer les résultats obtenus de notre étude exploratoire et ce pour augmenter la validité et la fiabilité de la recherche.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allam I, (2022). L'impact de la gestion du risque opérationnel sur la performance des établissements de crédit marocains. "International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – (IJAFAME)", Volume 3, Issue 4-1 (2022), pp : 287.

Aoufir & Erragragui (2023). Les déterminants de la performance des entreprises : revue de littérature. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol 7 : N° 3, (PP : 384-407).

AUDE Deville & HERVE Leleu, (2010). De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires. Comptabilité Contrôle Audit 2010/2 (Tome 16). Éditions Association Francophone de Comptabilité, pages 97 à 126.

Avenil Y (2008). Vers les architectures orientées : client. Revue banque, vol 4, p. 52.

BEATRACE, (2011). La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit. Management et avenir, N°48, page 330.

DABCHY Hassan, (2011). Pour une gestion des risques majeurs. Revue « Economie Entreprise », n° 133.

Davenport, T. H. & Short J. S. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review.

Elidrissi, D & Elidrissi, A (2010). Contribution des Systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques. Revue des sciences de gestion 2010 /1 (N°241) ; p. 56.

El Badraoui K (2014). L'évaluation de la performance opérationnelle à long terme : Aspects méthodologiques et analyse critique. Revue JBE, Vol 2, N°2.

El FIDHA Chokri & HEDI Charki Mohamed, (2008). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la (relation client) : Application à la relation banque/entreprise. Revue des Sciences de Gestion n°229.

FERRARY Michel, (2008). Le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire. Revue Banque n°697.

GAULTIER-GAILLARD Sophie & PRATLONG Florent, (2011). Le risque de réputation : le cas du secteur bancaire. Revue Management & Avenir n° 48

- Girod-Séville M. & Perret V. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition DUNOD.
- Hertouch, A & Achibane, M (2020). Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : cas des banques marocaines. Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit Vol 4, N°2, (PP : 901).
- Huberman, M & Miles, M. (1991). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck – Wesmael.
- Issor, Z (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Projectics / Proyética / Projectique, 2017/2 (n°17), pages 93 à 103, Éditions De Boeck Supérieur.
- Jaouad, J & Ouchekkir , A (2023). La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers. IJAFME vol 4, Issue 3-2 (pp 417-437)
- KARFOUL Hazem & LAMARQUE Eric, (2011). Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire. Revue Management & Avenir n° 48.
- Koenig G. (1993). Production de connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. Revue de gestion des Ressources Humains, Vol.1, N°9.
- OUMAKHLOUF Naoual & KHERBACHI Hamid, (2019). Impact Du Système D'information Sur La Performance Organisationnelle : Cas Des Entreprises De Bejaia. Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales. Vol 12, N°01.
- PAQUET Philippe, (2011). Externalisation du système d'information : le point de vue du prestataire. (Volume 28). Éditions : Association de Recherches et Publications en Management.
- Salwa Bahyaoui (2017). Les Déterminants Idiosyncratiques De La Performance Bancaire Au Maroc : Analyse Sur Données De Panel. European Scientific Journal, vol 13, N° 13, (p : 57).
- Sharma, G & Baoku, L. (2013). Customer satisfaction in Web 2.0 and information technology development. Information Technology & People, Vol 26, N°4, pp: 347-367.
- STOBAND Olivier & CASTELBAJAC Laurent, (2011). De la gestion des risques opérationnels à l'amélioration de la performance. Lettre d'OTC conseil n° 47.
- ZAJDENWEBER Daniel, (2012). Le risque opérationnel est-il assurable?. Revue RISQUES n° 89.
- ZORGATI Hajer, (2008). Degré d'importance des actions de fidélisation. Revue des Sciences de Gestion n°229 – janvier 2008.