

**Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation
des systèmes d'information des banques tunisiennes**

SOYAH Thameur, FSEG Tunis
Soyah_thameur@yahoo.fr

MAGROUN Walid, FSEG Tunis
Walidmag@yahoo.fr

Colloque CIDEGEF

« Le Management face à l'environnement socioculturel »

Université Joseph Beyrouth

28 – 29 octobre 2004

Introduction

Les organisations font face à un environnement incertain marqué par des mutations profondes et une concurrence de plus en plus intense. L'entreprise dispose d'une multitude d'informations, qui doivent être bien gérées afin de bien les exploiter et de les valoriser. L'information doit donc être considérée comme une ressource stratégique et une arme concurrentielle. La réactivité dépend essentiellement de la capacité de l'organisation à maîtriser les différentes informations internes et externes en les traitant d'une manière efficace. La maîtrise de l'information représente donc le socle d'une prise de décision pertinente, à temps et de bonne qualité. La mise en place d'un système d'information (SI) s'avère indispensable et devient le centre d'intérêt de l'organisation qui se soucie de piloter sa stratégie pour relever le défi de la compétitivité Boutary [1998]. Il est donc nécessaire de gérer l'information à travers la mise en place d'un système bien structuré qui offre la possibilité de réagir aussi bien au niveau opérationnel qu'organisationnel et stratégique.

Ainsi, les organisations sont désormais contraintes à piloter les différents flux d'informations à travers la mise en place de dispositifs et de moyens permettant de collecter, de traiter, de stocker et de diffuser l'information en assurant son accessibilité aux membres de l'entreprise. Cependant, la mise en place du SI n'a pas toujours été une réussite. Les raisons de l'échec ont été dans la plupart des cas, liées à l'organisation, à l'individu ou à l'environnement. Les diversités culturelles restent, néanmoins, insuffisamment explorées, quant à leurs relations avec l'implantation et l'orientation des SI. Ainsi, l'intérêt de notre recherche est de cerner l'influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des SI mis en place dans les banques tunisiennes.

D) L'analyse de la relation culture - système d'information :

La recherche interculturelle en SI demeure encore récente et largement inexplorée. En effet, l'influence potentielle de la culture sur le SI est difficile à isoler et à mesurer.

L'intérêt d'une recherche interculturelle a été définie par Nelson, Clark [1994] comme : « une étude systématique de l'utilisation, de l'opération et de l'impact d'un système d'information dans un environnement organisationnel dans différentes cultures ». Cette définition se fonde sur deux aspects fondamentaux d'ordre pratique et théorique. En effet, l'aspect pratique est relatif au rôle prépondérant des technologies de l'information (TI) dans le processus de mondialisation. A ce niveau, la propagation des TI a facilité le développement des SI. Il est donc plus opportun de s'intéresser aux frontières culturelles que traversent ces technologies. L'aspect théorique se base sur l'approche sociotechnique qui met en évidence que la conception d'un SI est enracinée dans un contexte social donné [Bostrom, Heinen ; 1977].

Les travaux en matière de SI intégrant la culture nationale se sont basés, pour la plupart, sur les dimensions culturelles développées par Hofstede [1980]. Ces travaux ont visé des thèmes aussi variés que la réussite de l'implantation des SI [Carton, 1999], l'acceptation des TI [Straub, Keil et Brenner, 1997], l'adoption des TIC [Hofstede G.J, 2000], la réussite d'un transfert d'une TI [Shore et Venkatachalam, 1994], l'utilisation des SI [Martisons et Westwood, 1997] et les bénéfices des SI pour dirigeants [Leidner. Dorothy E ; Carlson. Sven A ; 1998].

Tout en empruntant la démarche d'Hofstede, nous allons, dans ce qui suit, synthétiser l'influence culturelle sur l'orientation du SI. Cette synthèse tient compte des travaux des auteurs cités précédemment.

Hofstede [1987] avait mené une enquête par questionnaire dans une multinationale Américaine qui s'étend sur 50 pays. Le personnel des multiples filiales a répondu à un questionnaire unique. Ce dernier porte essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail. Le but de son enquête était de repérer les différences entre les valeurs

culturelles de ces pays. Le traitement statistique des données a permis de caractériser l'identité culturelle selon quatre dimensions: La Distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/Collectivisme et la masculinité/Féminité.

Le contrôle de l'incertitude peut être définie par rapport au degré d'inquiétude des habitants d'un pays face aux situations inconnues ou incertaines ou par rapport au degré par lequel les personnes préfèrent des situations structurées aux situations non structurées [Sabine Carton Bourgeois; 1999].

D'une part, les sociétés qui veulent bien maîtriser l'incertitude ont tendance à s'orienter vers la mise en place d'un SI :

- Bien structuré : Les règles de fonctionnement du système sont claires et précises, ce qui permet d'assurer l'intégration des différentes informations produites à différents niveaux organisationnels. L'intégration permet de récupérer à tout moment l'état précis de la situation ce qui facilite la prévision et l'anticipation.
- Assurant la transmission d'informations fiables, précises, pertinentes et à temps (informations agrégées et structurées satisfaisant le besoin de l'utilisateur). En effet la précision, l'importance du temps et de la ponctualité sont des valeurs bien ancrées dans les sociétés à fort contrôle d'incertitude.
- Capable de développer des capacités d'écoute et de veille : la collecte d'information ne se limite pas aux informations d'origine interne à caractère rétrospectif et quantitatif mais tient compte des informations qualitatives, d'origine externe, à champ large, orientées vers le passé, le présent et le futur.

D'autre part, le contexte culturel à faible contrôle d'incertitude se caractérise par l'acceptation des situations ambiguës régies par des directives générales et non par de nombreuses lois et règles bien précises. Dans un tel contexte culturel, on n'accorde pas trop d'importance au facteur temps, considéré seulement comme un repère commode pour s'orienter. De même, on ne perçoit de la nécessité de travailler durement que quand c'est indispensable. Un faible contrôle d'incertitude favorise :

- La mise en place d'un SI peu ou moyennement structuré qui ne permet pas de définir un cadre de règles favorisant et facilitant les échanges ascendants, descendants et transversaux. Le contenu et la fréquence de transmission des informations ne sont pas précis et bien définis. Dans un tel contexte culturel, la disponibilité en temps réel de l'information ne constitue pas une priorité.
- La mise en place d'un SI orienté vers le contrôle opérationnel et contenant des informations à caractère rétrospectif et introverti. Ce système assure la satisfaction des besoins immédiats sans se préoccuper particulièrement de l'environnement et de ses mutations. Dans un tel contexte, on n'accorde pas d'importance au facteur temps. De même, on ne s'intéresse pas aux analyses approfondies et détaillées rendant compte de faits, d'évènements, de menaces avant leur production.

La distance hiérarchique exprime le degré d'acceptation d'une distribution inégale du pouvoir dans les institutions [Hofstede, 1985].

D'une part, les membres d'une société à distance hiérarchique élevée acceptent la domination de certains membres ayant un pouvoir élevé. Ces derniers vont concentrer le pouvoir en centralisant à leur niveau la prise de décision. Dans un tel contexte, l'information est considérée comme la source primaire du pouvoir personnel. Ainsi, peu d'informations seront accessibles ce qui influence la diffusion de l'information et sa transparence. De ce fait, les

personnes qui détiennent le pouvoir exercent un contrôle sur l'accès aux informations. Une distance hiérarchique élevée entraîne la mise en place d'un système d'information :

- Caractérisé par une structure hiérarchique qui favorise les communications et interactions verticales.
- Orienté vers le suivi et le contrôle. Le SI facilite essentiellement l'établissement : « d'un mode de coordination par supervision directe qui engendre des flux de communication verticaux » [Reix R, 2000]

Dans ce cadre, on se tourne vers l'emploi de TI qui supportent un SI orienté vers l'automatisation des opérations courantes et des procédures administratives. Ceci permet d'affiner le contrôle des niveaux décisionnels supérieurs sur les niveaux opérationnels.

D'autre part, dans une culture à faible distance hiérarchique, le pouvoir est réparti équitablement entre les différents acteurs de telle façon que chacun participe à la prise de décision. Ainsi, chaque acteur coordonne ses actions avec les autres membres de l'organisation en échangeant des informations multidirectionnelles. Ceci consolide la vision selon laquelle l'organisation est considérée comme un réseau de sous-systèmes en interactions permanentes. Le système d'information s'oriente, alors, vers :

- La satisfaction des besoins des différents utilisateurs en leur permettant de disposer de capacités autonomes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Ceci offre la possibilité de répondre plus vite à une sollicitation de l'environnement interne ou externe.
- L'élargissement des fonctionnalités potentielles au niveau de chaque unité puisqu'on peut localement bénéficier des ressources du réseau.
- La décentralisation de la prise de décision.

L'individualisme caractérise une société dans laquelle chaque individu s'occupe de soi et de sa famille très proche. Dans ce type de société, les droits et les libertés sont fortement préservés et constituent des valeurs bien ancrées dans la mentalité de chacun. **Le collectivisme** suppose que chaque sous-groupe (famille ou entreprise) s'occupe pleinement de ses membres. Le collectivisme favorise l'éclosion d'une société d'appartenance dans laquelle les individus sont responsables d'un groupe auquel, non seulement, ils s'identifient mais auquel ils accordent aussi leur ferme dévouement et loyauté [Leidner D. E. et Carlsson S. A., 1998].

D'une part, les personnes individualistes préfèrent :

- Avoir à leur disposition des informations formelles, détaillées, complètes fournies directement par un SI bien structuré qui leur permet de répondre à leurs besoins à n'importe quel moment en récupérant avec précision l'état de la situation.
- Eviter la communication informelle. En se tournant vers les échanges d'informations préétablis (au niveau du format, du langage et des circuits de transmission).

Dans un contexte culturel à fort degré d'individualisme, on tend vers la mise en place d'un SI fiable qui englobe l'ensemble des flux et des échanges d'informations entre les acteurs (échanges réguliers ou irréguliers ; rares ou fréquents ; hiérarchiques ou horizontaux). Ce système garantit la disponibilité de l'information. Dans ce cadre, les TI sont perçues comme un moyen de consolidation de la fiabilité du SI et du degré de confiance que lui accordent les différents membres de l'organisation. En effet, les personnes issues d'une culture individualiste se réfèrent systématiquement au SI formel pour avoir des informations précises et présentées selon des formats préétablis avec des conditions d'accès et de mise à jour claires.

D'autre part, un fort degré de collectivisme favorise :

- la communication informelle basée sur des échanges d'informations fréquents non préétablis et non structurés

- une préférence pour une information succincte et implicite. le système d'information tient compte des échanges spontanés et non prédéterminés d'informations.
- la transmission d'informations de base, concises, synthétisées et non détaillées puisque la communication interne émerge spontanément et est bien ancrée dans l'esprit des différents membres de l'organisation.

Dans ce type de culture, l'information dont on a besoin peut provenir aussi bien d'une source formelle que d'une source informelle. L'indisponibilité de l'information au niveau du système sera automatiquement compensée par l'échange informel qui s'établit d'une façon tacite et spontanée, sans provoquer aucun blocage. Les échanges d'information sont très flexibles et le SI est continuellement alimenté par de nouvelles informations sans avoir aucunement besoin de recourir systématiquement à des outils technologiques. Ces derniers sont plutôt des outils qui consolident le partage d'informations.

Nous avons retenu les trois dimensions : Contrôle de l'incertitude, Distance Hiérarchique, et Individualisme/Collectivisme. En effet, les deux premières dimensions sont fortement révélatrices de différences culturelles dans la discipline des SI. [Shore B., Venkatachalam V., 1994]. La troisième dimension nous permet de cerner l'influence culturelle sur le degré de formalisation du SI. La quatrième dimension culturelle n'est pas retenue. En effet, la masculinité est plutôt en relation avec les attitudes agressives, affirmatives et compétitives. La féminité est plutôt en relation avec l'orientation d'une société vers les valeurs familiales, la qualité de la vie et les rapports humains chaleureux.

II) Méthodologie :

1) Démarche :

Pour mettre en évidence l'impact du contexte culturel tunisien sur l'orientation des SI des banques tunisiennes, nous avons emprunté une démarche comportant deux étapes. En premier lieu, pour cerner le contexte culturel tunisien, nous nous sommes basés sur les résultats d'une étude, élaborée par Ben Fadhel A. [1992] et basée sur l'approche d'Hofstede. En second lieu, nous avons effectué une enquête auprès de 44 banques tunisiennes. Cette enquête vise à identifier l'impact de la culture des cadres dirigeants sur les caractéristiques et l'orientation du SI mis en place. Pour étudier la composante culturelle, nous avons rencontré plusieurs problèmes méthodologiques. Ces derniers concernent la collecte et l'interprétation des informations.

2) La collecte des données :

L'information recherchée est essentiellement de nature qualitative. La collecte d'information peut s'effectuer en provoquant des comportements ou en observant un état naturel [D. Bollinger et G. Hofstede, 1987]. La combinaison de ces deux démarches est présentée dans le tableau suivant :

	Comportement provoqué	Observation d'état naturel
Paroles	<ul style="list-style-type: none"> – Interviews – Questionnaires – Tests 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse de discours – Analyse des discussions – Analyse de documents
Actes	<ul style="list-style-type: none"> – Expériences de laboratoire – Expériences pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Observation directe – Usage des statistiques descriptives

Les 4 stratégies pour l'étude de la composante culturelle, [Bollinger D. et Hofstede G, 1987]

Chacune de ces stratégies de recherche ne permet pas, à elle seule, d'obtenir des résultats valides. Pour dépasser cette lacune, les chercheurs en gestion utilisent plusieurs approches

méthodologiques pour l'étude d'un même phénomène (Procédé de triangulation). Dans notre étude nous avons choisi de combiner les stratégies de recherches suivantes : Le questionnaire, les interviews et l'analyse de documents.

L'observation directe des phénomènes permet de les cerner le plus objectivement possible. Cependant, « dans le contexte tunisien, les entreprises refusent aux chercheurs la possibilité de procéder à l'observation clinique et empêchent toute possibilité d'accès aux archives...Les chercheurs tunisiens sont acculés à recourir aux enquêtes par questionnaire pour mener leur recherche empirique mais la fiabilité des résultats obtenus à la fin du processus dépend énormément de la véracité des informations collectées par les questionnaires » [Ben Fadhel A., Soyah T., 2004].

Pour mettre en exergue les valeurs des individus, plusieurs instruments de mesure (questionnaires) ont été développés. Parmi ces derniers, on cite le Rokeach Values Survey [Rokeach, 1973], le List of values [Kahle, 1983], l'inventaire des valeurs de Schwartz [Schwartz, 1992] ou le Values Survey Module [Hofstede et Bond, 1984]. Cette multiplicité d'instruments ne facilite pas la tâche du chercheur. En effet ces instruments, sont pour la plupart conçus aux Etats-Unis ou en Europe. De tels instruments de mesure ne tiennent pas compte des spécificités culturelles de toutes les nations. Les valeurs considérées peuvent varier en terme d'ampleur d'un pays à un autre.

Dans notre enquête auprès des banques tunisiennes, nous avons choisi d'administrer un questionnaire. Ce dernier est scindé en deux grandes parties : la première inclue des items relatifs à la composante culturelle et la deuxième inclue des items concernant les caractéristiques du SI mis en place. Pour élaborer la première partie du questionnaire, nous avons utilisé l'approche d'Hofstede pour cerner la composante culturelle. L'instrument de mesure utilisé est le questionnaire d'Hofstede, adapté au contexte tunisien par Ben Fadhel A. [1992]. Pour formuler les questions relatives aux caractéristiques du SI, nous avons mené une pré-enquête exploratoire auprès de trois banques. Cette pré-enquête nous a permis de recueillir des réponses suffisamment nuancées pouvant permettre la préformation de questions fermées lors de l'enquête définitive. Les caractéristiques retenues sont : L'échange et la circulation d'informations, le degré d'intégration et le degré de formalisation du SI, l'orientation opérationnelle ou stratégique du SI ainsi que le degré de centralisation ou de décentralisation du SI

Notre questionnaire est administré auprès d'un échantillon de 44 banques. Nous avons visité les sièges de toutes les banques ayant au moins une agence. Cet échantillon est présenté dans le tableau suivant :

Banque	BH	BT	STB	BFT	BNA	BS	UBCI	UIB	AB	BIAT	ABC	ATB
Nombre d'agence	67	78	115	7	142	89	44	93	76	98	3	34
Agences visités	3	4	6	1	7	4	2	5	4	5	1	2

Echantillon étudié

Source : Rapport annuel de l'association professionnelle des banques de Tunisie [2003]

3) L'interprétation des résultats

Les informations collectées sont essentiellement d'ordre qualitatif. Ces informations sont traduites à travers un codage binaire en informations quantitatives. Ces dernières sont ensuite interprétées en deux étapes. En premier lieu, le tri simple permet de saisir le comportement de chaque variable d'une façon isolée. L'utilité de cette analyse est de cerner aussi bien les traits culturels qui caractérisent les banques visitées que l'orientation des SI mis en place. En second lieu, le tri croisé permet d'observer le comportement des couples de variables pour essayer de dégager les corrélations possibles et tester éventuellement les relations entre les

variables relatives aux différentes dimensions d'Hofstede et celles relatives à l'orientation du SI. L'interprétation des résultats sera complétée par certaines conclusions issues des documents obtenues auprès des banques et des entretiens effectués auprès des cadres supérieurs.

III) Résultats :

1) L'environnement culturel tunisien :

Dans l'objectif de cerner les dimensions de la culture tunisienne, nous allons présenter dans ce qui suit les résultats d'une première enquête élaborée par Ben Fadhel A. [1992].

L'auteur a emprunté la démarche d'Hofstede mais en la scindant en deux étapes. La première étape a visé la détermination des dimensions culturelles en se basant sur la conscience collective qui se manifeste à travers les proverbes tunisiens. La seconde étape s'est intéressée à l'analyse de ces dimensions en s'appuyant sur une enquête par questionnaire. Cette méthode a permis, ainsi, d'identifier les dimensions caractérisant la culture et la personnalité tunisiennes.

En premier lieu, l'étude des proverbes a relevé quatre dimensions culturelles à savoir « la distance hiérarchique », « le contrôle de l'incertitude », « l'individualisme – communauté » et « Masculinité – féminité ». Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau suivant :

Dimensions	Résultats
La distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence de proverbes traduisant, aussi bien, une grande qu'une faible distance hiérarchique • La tendance statistique plaide pour une grande distance hiérarchique
Le contrôle de l'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> • L'omniprésence de l'avenir dans la personnalité tunisienne • La tendance statistique plaide pour un faible contrôle de l'incertitude
l'individualisme – communauté	<ul style="list-style-type: none"> • La tendance statistique plaide pour le collectivisme • L'ampleur de cette dimension reste à vérifier
Masculinité – féminité	<ul style="list-style-type: none"> • Un certain équilibre entre la masculinité et la féminité

Les résultats de cette étude sont affinés par une enquête portant sur un échantillon de 150 individus représentatifs du tissu social tunisien. La collecte des données s'est effectuée sur la base d'un questionnaire tenant compte des caractéristiques des quatre dimensions culturelles relevées précédemment. Les résultats de l'analyse factorielle en composantes multiples sont présentés dans le tableau suivant :

Axes	Interprétations
l'individualisme – communauté	<ul style="list-style-type: none"> • La force et l'identité proviennent, d'abords, des réalisations personnelles, ensuite, par l'appartenance à un groupe • L'intérêt, aussi bien, à la qualité de la vie qu'à la réussite personnelle • Prédominance de la liberté sur le côté matériel • Prédominance des gens et de l'environnement sur le côté matériel • Préférence pour la solidarité et plaisir de rendre service aux autres
Tolérance	<ul style="list-style-type: none"> • Refus de l'agressivité • Les conflits sont constructifs • Etre plutôt membre que chef de groupe • Nationalisme élevé • Croyance en la vertu du travail • Primauté du respect de la loi
Masculinité – féminité	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation relative des rôles • Refus de discrimination selon le sexe • Acceptation de l'extériorisation des émotions tout en préférant les cacher

	<ul style="list-style-type: none"> • L'autorité est au service du citoyen • Rejet de l'égoïsme
L'anxiété	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation des différences • La diversité des opinions est une source de richesse • Refus des vérités absolues • Les convictions sont personnelles
La distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Le savoir légitime l'inégalité • La supériorité n'est pas synonyme de l'écrasement des autres • Crainte d'exprimer le désaccord avec les supérieurs
L'acceptation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à accepter le risque

Cette étude a permis d'identifier six dimensions caractérisant la culture tunisienne : La communauté, la tolérance, la masculinité, l'anxiété, une distance hiérarchique assez élevée et l'acceptation du risque.

2) La culture des cadres dirigeants :

a) La distance hiérarchique :

D'abord, 70.5 % des répondants admettent une inégalité sociale assez grande tandis que pour 29.5 % pensent que l'inégalité sociale doit être faible. Ainsi, une majorité des dirigeants n'admet pas l'inégalité dans la société, ce qui sous-entend qu'il en serait de même dans la banque. Cependant, un nombre assez grand de dirigeants admet que dans la société les gens ne soient pas sur le même pied d'égalité. La société est hiérarchisée en classes inégales. Ces dirigeants ne seront pas contre une entreprise hiérarchisée.

Ensuite, les dirigeants interviewés sont partagés quant à la qualification de l'inégalité. En effet, 29.5 % des répondants la qualifient de naturelle et 75 % la qualifient de provoquée. Pour les premiers, les gens sont naturellement inégaux. Pour les seconds, l'inégalité n'existe pas à l'origine mais c'est l'être humain qui la provoque à travers plusieurs facteurs.

Plusieurs causes sont à l'origine de l'inégalité sociale, parmi lesquelles, nous avons retenu la richesse et le savoir. La plupart des répondants, soit 77.3 %, tolèrent l'inégalité sociale si son facteur est le savoir. Ce dernier sera un facteur qui légitime cette inégalité et la rend acceptable. Par analogie, les compétences et les connaissances relatives au travail sont les seuls facteurs de différenciation entre les membres de l'entreprise. Cependant, on doit noter que dans 15 % des réponses, le savoir est associé au facteur richesse et dans 22.9 % le facteur richesse est admis comme seul facteur permettant de tolérer l'inégalité sociale. On peut ainsi comprendre, d'après ce point de vue, que la richesse permet aux dirigeants d'être « supérieurs ». Par conséquent, une distance hiérarchique assez grande s'établit dans l'entreprise.

Pour la plupart des répondants, le pouvoir se base sur la loi. Il s'agit d'une autorité statutaire avec croyance en le bien fondé des règlements. L'utilisation du pouvoir et de la force n'est légitime que pour le bien. L'exercice du pouvoir doit se faire, pour la majorité, en tempérant les signes du pouvoir. Ce dernier n'a d'effet que s'il est appliqué d'une façon participative. En effet, 80 % des répondants, pensent que tout le monde doit veiller à l'application des ordres.

Même si 73.3 % des dirigeants affirment considérer les subordonnés comme des pairs, les répondants sont partagés concernant la crainte d'exprimer le désaccord avec le supérieur. Ainsi 65.9 % des répondants estiment qu'ils sentent cette crainte.

Les tunisiens enquêtés acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance. Cette distance hiérarchique doit être légitimée essentiellement par le savoir.

b) L'individualisme / collectivisme :

La deuxième dimension qui nous permet d'étudier le comportement organisationnel suivant une approche culturelle est « L'individualisme / collectivisme ». Dans ce qui suit nous analyserons les fréquences des réponses aux questions relatives à cette dimension.

En premier lieu, la majorité des répondants s'entend à considérer les vérités, les valeurs et les croyances comme relatives aux différents groupes de la société. Les valeurs changent d'une personne à l'autre suivant l'éducation obtenue et en général suivant le processus d'acculturation que cette personne a subi. Ainsi, les dirigeants, en acceptant cette différence, auront à priori un esprit assez communautaire.

Cependant, l'aspect collectif des dirigeants est relativisé. En effet, 61.4 % de ces derniers avancent que leurs identités soient acquises grâce au groupe social d'appartenance ce qui reflète encore leur caractère communautaire. Cependant, ces derniers sont partagés quant à la provenance de leur force et la manière dont ils forment leurs convictions.

En effet, pour 59.1 % des répondants, la force provient de l'appartenance à un groupe alors que pour 59.1 % d'eux, elle provient des réalisations personnelles. Dans le même sens, pour 50 % des répondants, les convictions sont celles du groupe alors que pour 50 % les convictions sont forgées par eux-mêmes.

En ce qui concerne cette dimension, on ne peut pas distinguer clairement la tendance. Il y a omniprésence du caractère individualiste et communautaire. Ce flou peut s'expliquer par la culture du clan. Ainsi, les individus d'un même clan sont solidaires et coopèrent ensemble tandis que les interactions entre les individus de clans différents sont basées sur un calcul rationnel.

c) Le contrôle de l'incertitude

La troisième dimension qui nous permet d'étudier le comportement organisationnel suivant une approche culturelle est « L'individualisme / collectivisme ». Les fréquences de réponses aux questions relatives à cette dimension sont présentées dans le tableau suivant :

Fort contrôle de l'incertitude	
« Prendre les jours avec la volonté de les combattre »	68.2 %
« Le temps représente de l'argent »	79.5 %
« Préférer un avenir contraignant »	56.8
Faible contrôle de l'incertitude	
« Prendre les jours comme ils viennent »	31.8 %
« Le temps représente la liberté »	29.5 %
« Préférer un avenir non contraignant »	43.2

D'après ce tableau, on remarque que les responsables se caractérisent par une volonté de combattre l'incertitude. En effet, ils évitent les situations ambiguës et les risques non familiers. Ils ont un besoin de s'éloigner de la liberté. Le temps et la ponctualité ont une importance primordiale. Ils ont un faible degré de tolérance face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Ainsi, ils préfèrent les défis et surmonter les obstacles de l'avenir.

3) L'impact des dimensions culturelles sur le système d'information :

a) L'influence du contrôle de l'incertitude :

L'analyse simple nous a permis de constater que les cadres supérieurs interrogés se caractérisent par un degré assez fort de contrôle d'incertitude. Il est donc intéressant de cerner l'influence de cette dimension sur le SI mis en place.

Nous pouvons tout d'abord remarquer que les banques tunisiennes (au niveau du siège et des agences) perçoivent la maîtrise de l'information comme étant une priorité pour assurer non seulement le bon fonctionnement mais surtout la pérennité de l'organisation. Ainsi, l'information est désormais considérée comme étant une ressource à gérer à travers des mécanismes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. A ce niveau, la mise en place d'un SI revêt un caractère indispensable pour les banques qui se préoccupent de plus en plus de la gestion de l'information à l'instar de celle des hommes, des technologies ainsi que des ressources financières.

Le besoin d'information s'explique en premier lieu par le besoin de communication : 70% des personnes enquêtées considèrent que le rôle de l'information est d'être un instrument de communication dans l'organisation. On prend donc conscience de l'importance d'une bonne circulation de l'information au sein de l'organisation. Certes, un pourcentage légèrement supérieur à la moyenne estime que le rôle de l'information est de permettre une liaison avec l'environnement mais la majorité des personnes questionnées considère l'information comme un instrument de communication interne. On accorde plus d'importance à la circulation des flux d'informations internes qu'au dialogue entre l'organisation et son environnement externe (les actions commerciales, les transactions effectuées, les documents comptables produits...) et la collecte d'informations externe (besoins des clients, tendances environnementales...).

Par ailleurs, un pourcentage légèrement supérieur à la moyenne soit 55% considère que le SI existant est, plutôt, considéré comme des applications informatiques destinées à la réalisation des tâches administratives tandis que 48% jugent que le SI actuel est orienté vers l'échange d'informations et la communication entre la direction et les différents centres opérationnels. A ce niveau, il est important de noter que le SI mis en place n'est pas orienté vers la collecte d'informations qualitatives à caractère prospectif et tournées vers l'environnement externe. Ces informations favorisent une anticipation des événements auxquels l'entreprise fait face à long terme. Les cadres supérieurs questionnés estiment que le SI existant ne se caractérise pas par une orientation stratégique. Ceci n'offre pas, à la majorité des banques, la possibilité de déceler, au plus vite, les tendances environnementales susceptibles d'influencer leurs métiers actuels ou potentiels. A ce niveau, il est important de noter que seulement 34% des répondants affirment avoir mis en place une veille stratégique contre 66% qui n'ont pas encore procédé à cette mise en place. Il est aussi opportun de souligner que les banques, ayant développé une veille stratégique, se contente seulement d'une veille concurrentielle. Cette dernière consiste à suivre les actions de leurs concurrents (exemples : cartes de paiement et de retrait, les terminaux de paiement électroniques, les différents types d'épargne et de crédits etc.).

Pour saisir l'influence de la dimension culturelle contrôle d'incertitude sur l'orientation du SI mis en place, nous allons, en premier lieu, étudier les relations de dépendance entre la mise en place d'une veille stratégique et les variables reflétant une volonté manifeste de maîtrise d'incertitude telles que : « considérer que le temps représente l'argent » ; « manifester une volonté de combattre les jours ». Les résultats de ces croisements se présentent comme suit :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
«Avenir contraignant » * « veille stratégique »	8.462	Dépendance
«Volonté de combattre les jours » * « veille stratégique »	1.979	Indépendance
« Temps égal argent » * « veille stratégique »	0.978	Indépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Seule la première relation est validée tandis que les deux autres croisements ne sont pas significatifs. Nous pouvons dire qu'un fort degré de contrôle d'incertitude n'influe pas systématiquement sur la mise en place de la veille stratégique. En effet, la culture des cadres supérieurs interrogés, marquée par un contrôle d'incertitude assez grand, ne s'est pas traduite par un comportement proactif en matière de collecte d'informations. De ce fait, la plupart des banques ne s'emploient pas dans l'anticipation des grandes mutations et des évolutions des besoins de leurs clients.

La banque ne peut plus se contenter simplement des informations internes et en grande partie quantitatives (informations comptables et financières). Elle doit aussi développer une connaissance précise des besoins ainsi que des comportements d'une clientèle variée. De même, elle doit maîtriser les évolutions économiques et sociétales. Ces informations sont considérées comme étant déterminantes pour la conduite des activités stratégiques.

En deuxième lieu, nous allons analyser l'influence du contrôle d'incertitude sur l'objectif poursuivi par le SI. A ce niveau, nous remarquons que le SI, actuellement mis en place, met l'accent sur l'aspect opérationnel. Dans un premier temps, le SI vise l'efficacité des activités opérationnelles. Dans un second temps, il soutient les cadres dans leurs activités de suivi, de contrôle et à un degré moindre la prise de décision. Ainsi 52% des répondants affirment que la meilleure exécution des tâches administratives constitue l'objectif suprême tandis que 55% d'entre eux avancent que l'objectif primordial pour la mise en place d'un SI est d'assurer une meilleure coordination entre les niveaux opérationnels et intermédiaires. Ces résultats reflètent l'orientation opérationnelle d'autant plus que seulement 27% des questionnés considèrent l'élaboration de la stratégie et la maîtrise de l'incertitude environnementale comme objectifs prioritaires.

Les croisements suivants peuvent nous conduire à déterminer s'il y a relation de dépendance entre le contrôle d'incertitude et l'objectif poursuivi par la mise en place du SI.

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« SI vise la meilleure exécution des tâches » * «Avenir contraignant »	0.382	Indépendance
« SI vise la meilleure exécution des tâches » * « Temps égal argent »	0.940	Indépendance
« SI vise la meilleure exécution des tâches » * «Volonté de combattre les jours »	1.188	Indépendance
« SI vise une meilleure coordination » * « Avenir contraignant »	4.385	Dépendance
« SI vise une meilleure coordination » * « Temps égal argent »	4.768	Dépendance
« SI vise une meilleure coordination » * «Volonté de combattre les jours »	2.937	Indépendance
« SI vise la maîtrise de l'incertitude » * « Avenir contraignant »	2.372	Indépendance
« SI vise la maîtrise de l'incertitude » * « Temps égal argent »	1.490	Indépendance
« SI vise la maîtrise de l'incertitude » * «Volonté de combattre les jours »	5.347	Dépendance
« SI aide dans l'élaboration de la stratégie »* « Avenir contraignant »	0.034	Indépendance
« SI aide dans l'élaboration de la stratégie »* « Temps égal argent »	0.146	Indépendance
« SI aide dans l'élaboration de la stratégie »* «Volonté de combattre les jours »	0.017	Indépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Nous pouvons, donc, conclure que la dimension contrôle d'incertitude n'a pas influé sur l'objectif poursuivi par la mise en place d'un SI.

Dans nos conclusions théoriques, nous avons aussi noté que la maîtrise de l'incertitude implique la mise en place d'un SI structuré, dont les règles de fonctionnement sont claires et précises. Ce système permet d'assurer l'intégration des différentes informations produites à différents niveaux organisationnelles. Elle facilite l'accès à l'information ainsi qu'une facilité d'interrogation, d'interprétation et de mémorisation des informations disponibles dans les différentes bases de données. L'intégration permet de récupérer à tout moment l'état précis de la situation ce qui facilite la prévision et l'anticipation.

Les résultats ont révélé que 66% des personnes questionnées considèrent que leur SI est peu structuré et 34% estiment que leur SI est bien structuré. A ce niveau, les entretiens effectués avec les responsables d'organisation ainsi que les chefs d'agence nous ont permis d'apporter les éclaircissements nécessaires sur ce point. En effet, plusieurs responsables nous ont précisé que les principales insuffisances de leur SI peuvent se résumer comme suit :

D'abord, nous relevons l'absence de l'intégration des informations produites par les différents services et unités. Ainsi, plusieurs banques souffrent du manque de regroupement et de partage d'informations entre les unités censées coopérer. En effet, plusieurs responsables ont évoqué l'inexistence de bases de données communes aussi bien au niveau local que celui global : seulement 27% des responsables affirment disposer de bases de données locales alors que 70% déclarent posséder des sous systèmes indépendants. Par conséquent, les informations sont éparpillées, désagrégées et peu structurées ce qui engendre des problèmes de communication. Ces derniers se matérialisent par un manque de cohérence dans la transmission d'informations et l'existence d'informations redondantes, parfois contradictoires (exemple les informations concernant le changement d'adresse de client, l'arrêt de l'utilisation de la carte de paiement sont prises en compte au niveau de l'agence mais ne sont pas transmises au siège). Même si la plupart des banques disposent d'une base de données centrale, les responsables questionnés indiquent que les informations qu'elles contiennent ne sont peu structurées et inadéquates à un besoin précis pouvant être formulé par un membre de la banque. Ces informations doivent être traitées pour obtenir des états de synthèse. En outre, les différents membres de la banque ne peuvent avoir accès qu'aux informations de base (taux de change, principales statistiques etc.) et doivent justifier leurs besoins pour disposer d'autres types d'informations (pour 65% des répondants, l'information n'est disponible que partiellement).

Ensuite, nous notons l'absence de circuits prédéfinis de transmission d'informations ainsi que la méconnaissance de la logique des différents flux d'informations. Par conséquent, nous relevons une mauvaise articulation entre les différents niveaux organisationnels. En effet, les applications fonctionnelles ne dépassent généralement pas le cadre immédiat des opérations quotidiennes pour intégrer les besoins des responsables en informations synthétiques et agrégées. A ce niveau, ces derniers évoquent le manque de moyens technologiques pouvant assurer l'articulation et l'intégration des informations (les tableaux de bord, le système Datawarehouse, ERP bancaire).

En dernier lieu, les SI actuels ne favorisent pas l'aide à la décision (recherche de scénarios décisionnels en s'appuyant sur des modèles et sur les informations internes et externes) et n'offrent pas la possibilité de développer des analyses statistiques assez fines. Ces constatations nous amènent à conclure que le SI mis en place ne diminue pas l'inquiétude et l'anxiété des responsables des banques tunisiennes.

b) L'influence de la distance hiérarchique :

Les responsables enquêtés acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance tout en tendant vers la centralisation. Concernant la gestion de l'information, 70% des responsables affirment que le SI actuel permet d'améliorer les

échanges d'informations d'une manière plutôt ascendante. Par contre 36% avancent que le SI assure plutôt les échanges transversaux. D'autre part, 64% des interviewés disent que le SI est essentiellement utilisé pour la transmission d'informations des agences vers le siège. Les entretiens effectués nous ont révélé que le SI vise en premier lieu la satisfaction des besoins du siège en informations et, dans un degré moindre, la satisfaction des besoins des chefs de divisions et chefs d'agence. Le SI est géré à partir du siège et s'intéresse essentiellement à améliorer les échanges ascendants. La majorité des banques ne favorisent pas la décentralisation des pouvoirs, des responsabilités et par conséquent de l'information. A ce niveau, il est opportun de noter que la mise en place du SI fait, surtout, intervenir la direction générale et la direction informatique et à un degré moindre les autres départements.

A priori, on peut dire que le SI s'oriente vers la centralisation mais il est aussi intéressant d'analyser l'impact de la longue distance hiérarchique caractérisant la culture des dirigeants. Pour cela, nous allons essayer, à travers les croisements représentés dans le tableau ci-dessous examiner la relation de dépendance entre cette dimension culturelle et la centralisation du SI.

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« SI permet l'échange ascendant »* « Assurer l'ordre »	9.472	Dépendance
« SI permet l'échange ascendant »* « Direction personnelle »	6.555	Dépendance
« SI affine le contrôle sur le niveau opérationnel »* « Inégalité sociale moyenne »	12.049	Dépendance
« la direction informatique s'occupe de la mise en place du SI »* «Inégalité sociale moyenne »	11.876	Dépendance
«La direction générale s'occupe de la mise en place du SI»*«Inégalité sociale moyenne»	9.083	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

A partir de ces résultats, nous pouvons dire qu'il y a une relation de dépendance entre une assez grande distance hiérarchique et la centralisation du SI. La direction générale préfère centraliser l'information en développant les flux d'informations ascendants au détriment des flux transversaux. Cette centralisation vise essentiellement la concrétisation de leur supériorité hiérarchique. A ce niveau, la direction générale recourt à la direction informatique pour asseoir son pouvoir à travers mise en place du SI.

Par ailleurs, les responsables qui estiment mettre en œuvre une direction participative ne traduisent pas leurs propos en actions concrètes à savoir : répondre aux aspirations des utilisateurs, permettre leur autonomie et impliquer toutes les divisions dans la mise en place du SI.

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« Le SI répond aux aspirations des acteurs » * « Direction participative »	1.336	Indépendance
« Le SI permet la décentralisation et l'autonomie » * « Direction participative »	0.058	Indépendance
« Direction participative » * « L'ensemble des départements participe à la mise en place du SI	0.447	Indépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

c) L'influence de l'individualisme / collectivisme :

On remarque que 70% des personnes questionnées qualifient la circulation de l'information au sein de la banque comme étant moyenne tandis que 20% seulement estiment que l'information circule très bien. En effet, on peut penser de prime à bord que le SI mis en place

au niveau des banques tunisiennes ne favorise pas une circulation fluide de même qu'une transmission rapide des informations. Aussi, 65% des enquêtés affirment ne disposer que partiellement des informations dont ils ont besoin, alors que 35% estiment que l'information est totalement disponible. En ce qui concerne la rapidité de transmission des informations, il est intéressant de noter que 73% des responsables considèrent les délais de transmission comme étant moyens alors que 19% seulement sont satisfaits des délais qu'ils jugent courts. Néanmoins, il est opportun de voir si la perception responsables des banques n'était pas influencée par la dimension culturelle individualisme/ collectivisme. L'influence d'un degré élevé d'individualisme peut être perçue à travers les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« Identité personnelle » * « Problèmes de conception du SI »	8.682	Dépendance
« Force personnelle » * « Problèmes de conception du SI »	10.471	Dépendance
« Convictions personnelles » * « Problèmes de conception du SI »	4.539	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Ces trois croisements nous permettent de déduire que les individus imprégnés d'une culture individualiste considèrent que les problèmes de circulation de l'information sont dus à la conception du système d'information. Par contre, les individus à culture collectiviste pensent que la rétention de l'information empêche la fluidité et la rapidité de sa circulation. Ainsi, la culture individualiste recourt uniquement au SI formel pour satisfaire leurs besoins en informations complètes et détaillées.

Par ailleurs, les individus à tendance collectiviste affirment que la rétention de l'information constitue la cause principale des retards constatés dans la transmission des informations. Cette relation peut être mise en évidence à travers les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« identité grâce au groupe » * « Problème de rétention de l'information »	23.086	Dépendance
« La force provient du groupe » * « Problème de rétention de l'information »	19.559	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

De ce fait, même si la conception du SI ne favorise pas une circulation fluide et rapide de l'information, la communication informelle permet de colmater cette insuffisance. A ce niveau, on peut noter que la culture communautaire peut se limiter à la mise en place de sous SI indépendants. Cette idée est confirmée par les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« identité grâce au groupe » * « Sous SI indépendants »	27.704	Dépendance
« La force provient du groupe » * « Sous SI indépendants »	24.068	Dépendance
« identité grâce au groupe » * « Consulter vos collègues »	10.095	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Les personnes à culture communautaire consultent souvent leurs collègues pour satisfaire leurs besoins en informations. Néanmoins, la rétention de l'information influe négativement sur sa transmission et peut donc provoquer le blocage de tout le système.

Dans les banques où les cadres sont individualistes, les SI seront normalement formalisés. Par contre, dans les banques à culture communautaire, le SI mis en place sera peu à moyennement formalisé. Cependant, cette idée doit être vérifiée à travers les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« identité grâce au groupe » * « SI peu formalisé »	11.145	Dépendance
« La force provient du groupe » * « SI peu formalisé »	8.729	Dépendance
« Appartenir à un groupe » * « SI peu formalisé »	5.231	Dépendance
« Identité personnelle » * « SI formalisé »	36.625	Dépendance
« Force personnelle » * « SI formalisé »	33.363	Dépendance
« Convictions personnelles » * « SI formalisé »	20.497	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Les relations de dépendance sont donc vérifiées ce qui confirme l'idée précédente.

On peut, ainsi, conclure que la dimension culturelle individualisme/collectivisme influence la perception du SI et son orientation.

IV) Conclusion :

La première enquête nous a permis de cerner la culture des individus tunisiens. Ces derniers se caractérisent par : une assez grande distance hiérarchique, un esprit de tolérance, une faible anxiété, une prédominance de la dimension masculinité et un faible contrôle de l'incertitude. Concernant la dimension individualisme / collectivisme, un flou subsiste. La deuxième étude, effectuée auprès des responsables des banques nous a permis de tirer quelques conclusions.

D'une part, on a retrouvé les mêmes tendances concernant les dimensions distance hiérarchique et l'individualisme/ collectivisme. A ce propos, on peut déduire que la culture des dirigeants est largement influencée par la culture sociétale. Cette dernière a pu influencer, à travers la personnalité des dirigeants, les caractéristiques du SI en termes de centralisation, de formalisation et d'intégration.

D'autre part, en ce qui concerne le contrôle d'incertitude, on a constaté une tendance différente. En effet, contrairement à ce qui a été constaté au niveau de la culture sociétale, les responsables des banques ressentent, beaucoup plus, le besoin de contrôler l'incertitude. Ils se caractérisent par une assez grande anxiété associée à l'incapacité à prévoir et à anticiper l'avenir. Ce sentiment d'inquiétude peut s'expliquer par les mutations profondes que connaît le domaine bancaire tunisien. Ce dernier a connu plusieurs bouleversements marqués par : la libéralisation de l'économie, le décloisonnement de l'activité bancaire, l'intensification de la concurrence devenue internationale, l'évolution technologique ainsi que la multiplication de l'offre des produits et services bancaires.

Par ailleurs, il est très important de noter que l'acquisition des banques tunisiennes par celles étrangères ainsi que les fusions et les partenariats sont aussi sources d'incertitude. En effet,

ces nouvelles tendances peuvent affecter les pratiques de gestion des banques tunisiennes, particulièrement en matière d'orientation du système d'information.

La dimension contrôle d'incertitude n'a pas influencé l'orientation du système d'information actuellement mis en place. En effet, l'influence de la composante culturelle doit être comprise dans sa totalité. Aucune des dimensions culturelles ne peut avoir un caractère déterminant. Ainsi la longueur de la distance hiérarchique et le flou constaté au niveau de l'individualisme/collectivisme atténuent l'effet potentiel de la volonté des responsables à combattre l'incertitude. A ce niveau, il est intéressant d'examiner le cas de quatre banques qui ont déjà entamé une refonte de leur système d'information.

Les quatre banques se sont engagées dans des projets de mise en place d'un système d'information intégré et ouvert sur l'environnement externe (ERP bancaire, les systèmes de Datawarehouse ou entrepôts de données, messagerie électronique, système de gestion des relations clients...). Néanmoins, les entretiens effectués ont révélé l'existence de difficultés pouvant constituer un obstacle à la mise en place d'un SI intégré et ouvert. Ces difficultés sont :

- La méconnaissance des besoins en informations.
- La mauvaise formulation de ces besoins.
- La prédominance de l'intérêt personnel dans la définition de ces besoins.
- La tendance à la satisfaction des besoins immédiats.
- L'absence de vision globale chez les différents utilisateurs.
- La volonté de centraliser le SI.
- La méconnaissance des différents types d'échanges d'informations.

Ces problèmes se rattachent à la longueur de la distance hiérarchique et au flou relatif à la dimension individualisme/collectivisme. Outre l'impact de la composante culturelle, d'autres facteurs peuvent conditionner la réussite de l'intégration du SI tels que : L'infrastructure technologique, la résistance au changement, la taille de la banque et le taux d'encadrement.

Cette recherche peut être approfondie en intégrant ces facteurs. De même, l'élargissement de l'échantillon aux différents utilisateurs du SI nous permettrait peut-être d'améliorer la validité des résultats.

Bibliographie

- **BEN FADHEL A.**, La dynamique séquentielle culture – gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Nice, IAE, FDSE, 1992 ;
- **BEN FADHEL A., SOYAH T.**, La recherche en management: problème de collecte et de traitement des informations qualitatives, Conférence internationale «traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, ISEOR, 18-20 mars 2004 ;
- **BEN SLIMANE L., EL AKREMI A., TOUZANI M.**, Les domaines motivationnels de l'inventaire des valeurs de Schwartz: une analyse confirmatoire, 2^{ème} Journées de la Recherche en Sciences de Gestion, Février 2002 ;
- **BOSTROM R.P., Heinen J.S.**, MIS problems and failures : A Socio-technical Perspective : The Causes » MIS Quarterly. Vol. 1, n°3, 1977
- **BOUTARY M.**, les PME gestion internationale et systèmes d'information : au-delà des évidences technologiques, Revue internationale des PME, Vol. 13, N° 3-4, 2000
- **CARTON BOURGEOIS S.**, Systèmes d'information internationaux et culture nationale : influence de la dimension culturelle contrôle de l'incertitude sur le processus d'implantation, Systèmes d'Information et Management, 1999 ;
- **HOFSTEDE G., BOLLINGER D.**, Les différences culturelles dans le management, Les Editions D'Organisation, 1987;
- **HOFSTEDE G., BOND M. H.**, The Confucius connection cultural roots to economic growth; Organizational Dynamics, 1988 ;
- **HOFSTEDE G.** Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales, Les Editions D'Organisation ;
- **HOFSTEDE G.**, Culture's consequences: International differences related values, Sage, California, 1980;
- **HOFSTEDE G.**, Cultures and organizations: software of the mind, Hill, London, 1991;
- **HOFSTEDE G.**, Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation Revue Française de Gestion, septembre octobre, 1987 ;
- **HOFSTEDE G.**, The interaction between national and organizational systems, Journal of Management studies, juillet 1985;
- **HOFSTEDE G.**, The transformation age across countries- Adoption communication technology and national culture, Actes du 5^{ème} Colloque l'Association Information et Management à Montpellier 8-10 novembre 2000 ;
- **KAHLE L.R.**, Social Values and social change : adaptation to life in América, New York, Preger, 1983 ;
- **LEIDNER D. E. et CARLSSON S. A.**, Les bénéfices des SI pour dirigeants dans trois pays, Système d'information et management, vol 3, n°3, 1998 ;
- **MARTINSONS M. G. et WESTWOOD R. I.**, Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory, Information & Management, Volume 32, October-1997;
- **NELSON, K.G., CLARK T.D.**, Croos-cultural issues in information systems research : A research Praogram, Journal Of Global Information Management, Vol. 2 n°4, 1994;
- **REIX R.**, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 2000
- **ROKEACH M.**, The Nature of Human Values, New York, Free Press, 1973;
- **SCHWARTZ S.H.**, Are there Universal Aspects in the structure and Contents of Human Values?, Journal Of Social Issues, 1994;

- **SHORE B., VENKATACHALAM V.**, Prototyping: a metaphor for cross-cultural transfer and implementation of IS applications", Information and Management, 1994;
- **STRAUB D., KEIL M. et BRENNER W.**, Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study, Information and Management, Volume 33, November-1997;
- Rapport annuel de l'association professionnelle des banques de Tunisie, 2003 ;