

Royaume du Maroc

**Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique**

*Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Fès*



المملكة المغربية

**وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي
و البحث العلمي**

**جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس**

**Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire de Recherche : Laboratoire d'Entrepreneuriat et
Management des Organisations
(LABEMO)**

**Thèse pour l'obtention du Doctorat en
Sciences Economiques et Gestion**

Sous le thème :

**Les Technologies de l'Information et de la Communication, facteur de
changement dans les organisations: Quels impacts sur les Ressources
Humaines dans le secteur bancaire marocain.**

**Présentée et soutenue le 20/12/2018, par :
Abdelaziz BERDI**

**Sous la direction du Professeur :
Dr. Jaouad BOUARFA**

Membres du jury :

- Aziz HMIOUI	PES - ENCG de Fès	: Président
- Jaouad BOUARFA	PES - FP de Taza	: Directeur de Thèse
- Omar ZAHRAOUI	PES - FSJES d'Oujda	: Suffragant
- Aicha EL AZZAOU	PES - FSJES de Fès	: Suffragant
- Samira TOUATE	PH - FSJES de Fès	: Suffragant

Année universitaire: 2018-2019

Sommaire

Sommaire	
Dédicace	
Remerciements	
Résumé	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1
Partie 1 : Fondements théoriques et cadre conceptuel de la recherche	
Chapitre 1 : Le changement dans les organisations	15
Section 1. La problématique du changement dans l'organisation: Aspect conceptuel	17
Section 2. Le changement technologique dans l'organisation	34
Section 3. La conduite du changement dans l'organisation	40
Chapitre 2: TIC, Système d'Information et Gestion des Ressources Humaines	56
Section 1. Information, TIC et Système d'Information (SI)	57
Section 2 : Les TIC et les RH : des ressources stratégiques pour l'organisation	69
Section 3 : La Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'ère des TIC	75
Chapitre 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans l'organisation	90
Section 1. Les impacts de l'utilisation des TIC sur le processus, l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.	91
Section 2. TIC, relations de travail et performance des Ressources Humaines	114
Section 3. La résistance des RH au changement dans l'organisation.....	128
Partie 2 : Contribution à l'étude des impacts de l'utilisation des TIC sur les ressources humaines dans les banques marocaines	
Chapitre 4: Contexte et méthodologie de la recherche	139
Section 1. Contexte et choix méthodologiques de la recherche	140
Section 2. La conception de la recherche	149
Section 3. La mise en œuvre de la recherche	165
Chapitre 5 : Etude quantitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines (RH) dans les banques marocaines.	182
Section 1. Présentation de l'échantillon et niveau d'équipement des banques en TIC	183
Section 2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines	203
Section 3. Les principaux résultats et test des hypothèses	222
Chapitre 6 : Etude qualitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans les banques marocaines	231
Section 1. L'approche qualitative: Présentation	232
Section 2. Analyse des données qualitatives	235
Section 3. Principaux résultats et vérification d'hypothèses	276
Conclusion générale	288
Références	301
Table des matières	331

Je me sens redevable à l'égard de ma famille. Je présente ainsi ma profonde reconnaissance à mon père, auquel je souhaite un bon rétablissement, et ma mère qui m'ont accompagné tout ces temps et n'ont jamais pensé à me laisser à mi-chemin.

Je dédie ce travail à mes frères, mes sœurs et toute ma grande famille pour leurs encouragements.

Je remercie mes ami(es) et collègues de travail à la Province de Driouch et la Préfecture de Fès pour leur aide et soutien continus.

Merci aussi à ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Professeur Jaoud BOUARFA, mon directeur de thèse, qui n'a ménagé aucun effort dans l'encadrement de cette thèse. Ses orientations, ses conseils précieux, son soutien continu et sa disponibilité, ont grandement facilité mes recherches.

Je remercie les Professeurs Omar ZAHRAOUI, Abdelhakim EL JADDAOUI et Aziz HMIOUI d'avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse. Les remarques et les suggestions qu'ils ont pu formuler à ce propos, me sont d'une grande importance et ne seront que valorisantes pour ce travail. Je remercie aussi les Professeurs Aicha EL AZZAOUY et Samira TOUATE pour leur participation à l'évaluation de cette étude.

Je présente également ma reconnaissance à tous les professeurs du département Sciences Economiques et Gestion et le staff administratif de la Faculté des Droits de Fès. Mes remerciements s'adressent aussi aux acteurs bancaires, responsables et opérationnels, qui m'ont bien aidé à réaliser cette étude.

Résumé :

La révolution technologique envahit tous les secteurs économiques. Les organisations bancaires de façon spécifique, vivent des changements continus sous l'effet des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ces dernières influencent considérablement les structures voire les compétences au niveau de ces organisations.

Cette thèse s'intéresse à l'analyse des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines (RH) dans les banques marocaines. Une approche multi méthodes a été réalisée : Administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon d'utilisateurs de TIC et réalisation d'entretiens semi-directifs avec une dizaine d'acteurs bancaires. Il en résulte que les TIC constituent un secteur stratégique pour les banques marocaines et y génèrent des impacts considérables sur les RH à double niveaux : Les relations de travail (contrôle, prise de décision, ..) et l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail (résistance, performance, savoir-faire, compétences et qualifications,...).

Mots clés:

-Changement, TIC, relations de travail, apprentissage, performance des RH et conditions de travail, banques marocaines.

Abstract :

Technological revolution prevails in all economic sectors. Bank organizations specifically are in continuous change because of the effect of Communication and Information Technologies (CIT). CIT have a considerable impact on structures and the competence at the level of these organizations.

This thesis aims at analysing the impacts of CIT use upon Human Ressources (HR) in Moroccan Banks. A multi method was carried out : Administering the questionnaire to a sample of CIT users and doing interviews with a dozen of bank actors. As a result, CIT constitutes a strategic sector for Moroccan banks and generate a considerable impacts on HR in a double level: Work relations (control, decision making, ..) and learning, HR performance and work conditions (resistance, performance, learning, know how, skills and qualifications,...).

Key words:

-Change, CIT, work relations, learning, HR performance and work conditions, Moroccan Banks.

Liste des Figures

Figure n°1: Les composantes du changement organisationnel	29
Figure n° 2: Les leviers stratégiques de la réussite du changement technologique	39
Figure n°3: Les trois facteurs critiques du développement de l'apprentissage organisationnel	46
Figure n°4: Les fonctions du système d'information.....	61
Figure n°5: Modèle conceptuel des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans la banque.....	152
Figure n°6 : Statut de la banque	183
Figure n°7 : Répartition des répondants selon le sexe dans la banque.....	184
Figure n°8 : Répartition des répondants selon les classes d'âge dans la banque	185
Figure n°9: Répartition des répondants selon le niveau d'études dans la banque	186
Figure n°10: Répartition des répondants selon la fonction occupée dans la banque	187
Figure n°11 : Caractère stratégique des TIC pour les RH bancaires.....	187
Figure n°12: L'engagement des la Direction de la banque quant au secteur des TIC	188
Figure n°13: Les motivations d'investissement en TIC dans la banque	188
Figure n°14: Communication des décisions stratégiques par voie électronique dans la banque	189
Figure n°15 : Le portefeuille TIC dans la banque.....	189
Figure n°16: Niveau d'équipement des banques en intranet.....	191
Figure n°17: Caractère d'utilisation de l'intranet dans la banque.....	191
Figure n°18: Les fonctionnalités de l'intranet.....	192
Figure n°19: Niveau d'équipement des banques en connexion internet.....	193
Figure n°20: Le temps d'accès à la connexion internet dans la banque.....	194
Figure n°21: Les raisons de la limite de la connexion internet dans la banque	194
Figure n°22: Les offres des sites web bancaires	195
Figure n°23: Niveau d'utilisation de la messagerie électronique dans la banque.....	195
Figure n°24: Caractère d'utilisation de la messagerie électronique dans la banque	196
Figure n°25: Volume des messages envoyés ou reçus via l'utilisation de la messagerie dans la banque	196
Figure n°26: Taux d'automatisation des opérations bancaires	197
Figure n°27: Introduction d'une technologie nouvelle par la banque.....	197
Figure n°28: Types de technologies nouvellement introduites par les banques	198
Figure n°29: Projets futurs liés à l'introduction d'une nouvelle technologie par les banques....	198
Figure n°30: L'organisation (existence d'une DSI/SIRH) de la banque.....	199
Figure n°31: Personnel utilisateur d'ordinateur par rapport à l'effectif total dans la banque	200
Figure n°32: Part des informaticiens par rapport à l'effectif total dans la banque à.....	200
Figure n°33: Types de diplômes en informatique chez les RH bancaires.....	201
Figure n°34: Durée d'utilisation de l'outil informatique dans la banque.....	201
Figure n°35: La formation en TIC dans la banque.....	202
Figure n°36: Les domaines de formation en TIC visés par la banque	202

Figure n°37: Nature des formations organisées par la banque.....	203
Figure n°38: Niveau d'exigence des compétences en TIC, lors des pratiques de recrutement...	203
Figure n°39: Les TIC, facteur de contrôle des RH dans la banque.....	204
Figure n°40: Pratiques de contrôle des RH avec l'utilisation des TIC dans la banque.....	204
Figure n°41: Utilisation des TIC selon l'approche du tout contrôlé par la banque.....	205
Figure n°42: Contrôle des courriers électroniques via l'utilisation des TIC dans la banque.....	205
Figure n°43: Contrôle de l'utilisation de l'internet dans la banque	205
Figure n°44: Intensification du contrôle des RH utilisant les TIC dans la banque	206
Figure n°45: Pratiques de l'autocontrôle chez les RH bancairesdes TIC	206
Figure n°46: Les TIC, facteur d'autonomie des RH dans la banque	207
Figure n°47: Fixation d'objectifs par la hiérarchie dans la banque	207
Figure n°48: Choix des façons de réalisation des objectifs par les RH dans la banque.....	208
Figure n°49: Règlement des problèmes liés à l'activité par les RH bancaires.....	208
Figure n°50: Degré de décentralisation de la décision dans la banque	209
Figure n°51: Les TIC, facteur d'amélioration de la qualité de la prise de décision dans la banque... ..	209
Figure n°52: Les TIC, facteur de participation du personnel bancaire à la prise de décision dans la banque	210
Figure n°53: Les TIC, outils d'apprentissage chez les RH bancaires	210
Figure n°54: Les différents apprentissages permis par l'utilisation des TIC dans la banque	211
Figure n°55: Les TIC, facteur d'amélioration du travail en groupe dans la banque	211
Figure n°56: Les TIC exigent la coordination au travail dans la banque	212
Figure n°57 : Les TIC, facteur d'acquisition de compétences et de développement des relations interpersonnelles dans la banque	212
Figure n°58: Les TIC, outils de partage d'informations et de connaissances dans la banque	213
Figure n°59: Les apports des TIC au partage des connaissances dans la banque	213
Figure n°60: Degré de partage des connaissances par la banque.....	214
Figure n°61: Alimentation régulière des bases de connaissances dans la banque	214
Figure n°62: Evaluation de la culture de partage chez les RH bancaires.....	215
Figure n°63: Evaluation du besoin de perfectionnement des connaissances au travail chez les RH bancaires.....	215
Figure n°64: Les TIC utilisées dans la formation e-Learning dans la banque	216
Figure n°65: Degré de satisfaction des RH de la formation e-Learning dans la banque	216
Figure n°66: Les TIC, facteur de communication et de collaboration dans la banque	217
Figure n°67: Les TIC, facteur de réduction des coûts dans la banque	217
Figure n°68: Les TIC, source de problèmes de santé chez le RH bancaires.....	218
Figure n°69: Les TIC, facteur de dégradation des relations sociales dans la banque	218
Figure n°70: Les causes de la dégradation des relations sociales dans la banque	219
Figure n°71: Les TIC, source de stress et de gêne des RH au travail dans la banque	219

Figure n°72: Les principales défaillances informatiques accompagnant l'utilisation des TIC dans la banque.....	220
Figure n°73: Degré de préférence de l'utilisation des TIC par les RH bancaires	220
Figure n°74: Niveau de résistance des RH bancaires à l'utilisation des TIC au travail.....	221
Figure n°75: Les principales causes de la résistance des RH bancaires à l'utilisation des TIC au travail	221

Liste des Tableaux

Tableau n° 1: Opposition entre Alfred Chandler et Andrew Pettigrew	25
Tableau n°2: Le changement organisationnel, objet de représentations ambivalentes.....	43
Tableau n°3: Les fonctions de base des Technologies de l'Information	59
Tableau n°4: Les finalités stratégiques de la GRH	85
Tableau n°5: Le découpage traditionnel des droits décisionnels selon les deux compétences identifiées par Lamarque.	115
Tableau n°6: Liste des établissements de crédit et leurs agences, jusqu'au fin Mars 2017.	144
Tableau n°7: Synthèse et objectifs des méthodes utilisées.	149
Tableau n°8: Les variables constitutives du modèle de recherche	151
Tableau n°9: Opérationnalisation des variables de contrôle.....	159
Tableau n°10: Récapitulatif des hypothèses dérivées de la recherche.....	164
Tableau n°11: Présentation de l'échantillon	168
Tableau n°12: Questionnaires administrés, restitués et taux de réponse	174
Tableau n°13: Répartition des répondants selon le sexe dans la banque	183
Tableau n°14: Répartition des répondants selon les classes d'âges dans la banque	184
Tableau n°15: Répartition des répondants selon le niveau d'études dans la banque.....	185
Tableau n°16: Répartition des répondants selon la fonction occupée dans la banque.....	186
Tableau n°17: Niveau d'équipement des banques en intranet	190
Tableau n°18: Les fonctionnalités de l'intranet.....	192
Tableau n°19: Niveau d'équipement des banques en connexion internet	193
Tableau n°20: Le temps d'accès à la connexion internet dans la banque	193
Tableau n°21: Les raisons de la limite de la connexion internet dans la banque.....	194
Tableau n°22: Personnel utilisateur d'ordinateur par rapport à l'effectif total dans la banque ..	199
Tableau n°23: Synthèse des résultats.....	287

Liste des abréviations

BAD	Banque à Distance
BDD	Base De Données
DAB/GAB	Distributeur Automatique de Billets/ Guichet Automatique Bancaire
DRH	Direction des Ressources Humaines/ Directeur des Ressources Humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information/ Directeur des Systèmes d'Information
EDI	Echange de Données Informatisées
FRH	Fonction Ressources Humaines
GED	Gestion Electronique de Documents/ Gestion Electronique de Données
GRC/CRC	Gestion de la Relation Clients/ Centre de la Relation Clients
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MAT	Modèle d'Acceptation Technologique
PGI/ ERP	Progiciel de Gestion Intégrée/Enterprise Ressource Planning
KM	Knowledge Management
RH	Ressources Humaines
SI	Système d'Information
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Introduction générale

« Les hommes et les femmes de l'organisation sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise. La fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ».

Besseyre des Horts, 1986, p.104

La société post industrielle est porteuse d'un nouveau monde qui s'accompagne d'un nombre non moins important de changements dans tous les domaines. De façon concrète, elle met en avant l'information, le savoir. Bref, une économie immatérielle. Cette révolution soutenue transforme profondément les structures économiques, sociales, culturelles et politiques. Cette nouvelle forme de société est le fruit de progrès technologiques qui permettent désormais de traiter, de stocker, de transmettre et de chercher toute information, qu'elle soit écrite, orale ou visuelle de façon presque totalement indépendante des distances, du temps et du volume.

Ces bouleversements laissent notre époque s'ouvrir sur des mutations dont il est difficile de mesurer d'ores et déjà l'ampleur pour les organisations et les individus, ainsi que pour la société dans son ensemble. Les organisations de façon particulière, sont perçues comme soumises, depuis des années, à des changements envisagés comme une posture permanente affectant les structures et les individus qui les composent. Bref, le changement fait la règle et la stabilité l'exception dans les organisations contemporaines qui œuvrent dans un environnement changeant, complexe et turbulent.

Les origines de ce changement sont multiples: évolution des marchés, Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), évolution culturelle du personnel, réglementation, globalisation des marchés, etc. Les TIC de manière spécifique, posent de nombreux défis dans la mesure où elles sont susceptibles de changer les comportements et d'être à l'origine d'importantes modifications dans le management des organisations¹. Elles sont marquées par l'accélération de leur rythme et l'ampleur de leur généralisation. Cette situation à laquelle s'ajoutent la globalisation et la mondialisation des économies, crée autour

¹-Kalika.M, « Le management est mort, vive le e-management », Revue Française de Gestion n°129, 2000, pp. 68-74.

des entreprises un environnement économique turbulent², ce qui fait impossible d'imaginer exactement aujourd'hui de quoi demain sera fait. Henri Kaufman confirme cette idée en avançant que : « *jamais le futur n'a été aussi proche et le passé aussi loin* »³.

Quoi qu'il soit, la révolution technologique change nos économies et ouvre de fortes chances aux organisations (communication, partage, élimination des barrières du temps et de l'espace, ...) pour développer leurs capacités et répondre aux besoins de l'environnement. Les TIC deviennent désormais, un vecteur important de la croissance économique des organisations et revêtent une importance primordiale, comme secteur stratégique contribuant au développement et à la performance des organisations. Pour gagner la bataille, ces dernières doivent placer ces technologies au centre de leurs stratégies et en faire un levier de performance et de compétitivité.

Dans ce contexte, le secteur bancaire dont le cœur des métiers repose sur la gestion de l'information, n'est pas à l'abri de ces mutations. Il est considéré comme le plus touché par les effets des TIC et se voit dans le besoin de faire face à la révolution technologique, rendant indispensable une adaptation rapide des structures, des systèmes et des Ressources Humaines (RH). Greenan a renforcé cette idée en vérifiant que le secteur de la banque, est le « secteur leader » dans l'usage des TIC⁴. Ces dernières, forment dans ce secteur, un réseau qualifié de « *système nerveux de l'activité bancaire* » et leur utilisation constitue l'un des principaux chantiers stratégiques engagés par les banques⁵. Thenet et Guillouz ajoutent que : « *le management des TIC constitue une clé essentielle de performance dans les activités bancaires* »⁶.

Cette situation fait de la banque le terrain de grands changements au niveau des services rendus, des produits offerts aux clients mais aussi au niveau des RH. Ces dernières, s'imposent à côté de la connaissance et des savoirs comme une composante de la croissance des organisations bancaires et reçoivent des impacts de poids au travail sous l'effet des TIC.

Ainsi, l'utilisation de ces dernières contribue à la mise en œuvre de pratiques innovantes,

²-Karr.C, « Les entreprises sous le choc des réseaux : difficultés et promesses des approches micro-économique et stratégique » in « L'entreprise et l'effet réseau » publié par la Commission du Management de l'Information et de la Communication du CNISF (Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France), 1999.

³-https://www.vsnnews.fr/images/etudes/fevad2011__malineaecommerce2020.pdf (Kaufman.H, « 2020 : la fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté ? » ; consulté le 16/06/2019.

⁴-Greenan.N, « Technologies de l'information et de la communication », Rapport au Commissariat Général du Plan, Mai 1998.

⁵-www.strategie-aims.com, (Chetioui.L, Etude des impacts d'une innovation organisationnelle dans une entreprise de service : cas de la banque à distance) consulté en Février 2014.

⁶-Thenet.G & Guillouz.R, « La conception de la technologie comme boîte noire par le contrôle de gestion bancaire : la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode DEA », Laboratoire d'Economie et de Sciences Sociales de Rennes, 2002, pp.1-20.

soutenant le développement de nouvelles logiques et pratiques de travail : partage et collaboration, communication, contrôle des employés, décentralisation de la décision, etc. En somme, la diffusion massive des TIC et les changements qu'elle induit contribuent à modifier les relations, l'organisation voire les conditions de travail au niveau de l'organisation bancaire.

Cette recherche, en se focalisant sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines, cherche à apporter des solutions pour l'amélioration de la performance de la banque marocaine de plus en plus dépendante envers les TIC et qui opère dans un environnement fort concurrentiel. Autrement dit, l'objectif assigné par cette étude est d'apporter quelques clés de compréhension aux questions que peuvent se poser les acteurs bancaires au travail. Nous espérons par cet humble travail, pouvoir contribuer au développement de la réflexion et stimuler l'action dans ce domaine qui doit toujours être accompagné par des recherches, car il s'agit d'un secteur dynamique qui se développe très rapidement.

Pour ce faire, nous avons visé à :

- > Effectuer d'abord un travail théorique à propos des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH afin d'expliquer les différentes relations existant entre l'utilisation des TIC et les RH dans l'organisation. Ce travail aboutira par la suite, à la conception d'un modèle théorique de recherche qui mettra ces variables en relation.
- > Réaliser ensuite une étude empirique afin de tester le modèle préétabli et d'étudier les liens entre l'utilisation des TIC et les RH dans les banques marocaines.

Intérêt et fondements de la recherche

L'intérêt de la recherche reflète sa valeur, sa légitimité et son utilité. Cette dernière est envisagée comme étant un élément qui structure la recherche en sciences de gestion⁷. Elle est appréhendée, dans notre cas, à travers sa contribution⁸. D'une part, dans le processus de production des connaissances scientifiques et d'autre part dans la compréhension de la réalité empirique perçue. Albagli pense dans ce cadre que : *« la recherche est un processus dynamique avec un apprentissage continu, où le chercheur doit se poser la question*

⁷-Ben kahla.K, « De l'utilité de la recherche en sciences de gestion, pour une expertise humaniste-radical », Actes du colloque épistémologique et méthodologique en sciences de gestion, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris XII, 17/11/2000.

⁸-Selon Wacheux.F, l'originalité ou la contribution d'un travail de recherche découle soit d'une contribution théorique, méthodologique ou empirique ; comme elles peuvent être articulées toutes les trois en même temps ; in Chniouer.H, « Le succès du changement organisationnel : Quel effet de la communication ? », Mémoire de DESA, UFR : Gestion Intégrée, Faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales, Mohamed 1^{er} Oujda, 2008, p.8.

concernant sa « brique » ou sa contribution à la communauté scientifique »⁹. L'intérêt que revêt la présente étude peut être appréhendé au niveau théorique et pratique :

Du point de vue théorique, ce travail consiste à dépasser la vision technocentrique (la technique occupe une place prépondérante par rapport à l'humain) et privilégie l'approche anthropocentrique qui fait des hommes le pilier de tout changement dans l'organisation. Cette thèse à partir de quatre concepts clés : le changement, les TIC, les RH et les banques marocaines, ayant fait l'objet d'un choix minutieux, a pour objectif de mettre en exergue la relation entre les TIC et les RH, la base de tout changement dans les banques marocaines :

**Le changement :*

Les organisations modernes, en œuvrant dans un contexte de changement, ont besoin de changer. Ceci étant, la capacité de changer vite et bien est devenue un des actifs essentiels de l'organisation au même titre que ses fonds propres, ses marques et la fidélité de ses clients. Toutefois, les projets de changements mis en place dans l'organisation n'arrivent pas toujours à atteindre les objectifs fixés. En outre, dans le contexte actuel de turbulence, l'équilibre organisationnel devient encore plus fragile, ainsi que l'équilibre physique et psychologique des personnes affectées. Pour mener ces projets à bon port, les managers ont besoin de mieux comprendre les moteurs et les freins du changement vécu.

**Les Technologies de l'Information et de la Communication :*

Le choix des TIC, comme objet de recherche, est motivé par plusieurs éléments. D'abord, la propagation fulgurante des technologies s'accompagne d'une totale transformation de l'économie annonçant avec cela, l'apparition d'une révolution technologique qui implique une transformation du système productif comparable à celle de la révolution industrielle.

Ensuite, les TIC connaissent un développement croissant dans la sphère organisationnelle et occupent une place centrale dans l'activité bancaire qui marque une forte automatisation des opérations. Enfin, les TIC ont fait partie du champ d'étude de notre formation. Nous avons trouvé cela particulièrement intéressant, et nous avons décidé d'approfondir les enseignements que nous avons reçus. Au total, nous considérons que les TIC constituent un sujet toujours à rafraîchir suite aux multiples questions qui y sont afférentes et des différentes problématiques qui les entourent.

⁹-Albagli.C, « Comment présenter sa recherche dans un écrit ou une communication orale ? », Conférence méthodologique organisée par les Laboratoires de recherche CERAPE et LECFD à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, le jeudi 13 Avril 2017.

**Les Ressources Humaines:*

Dans un contexte de changement, de mondialisation et de révolution technologique soutenue, les RH constituent un levier important voire primordial de compétitivité de toute organisation. Afin de tirer profit de ce potentiel vital, les banques ont intérêt à faire de ces compétences un facteur de leur succès. Elles sont d'un côté, obligées de suivre la vague technologique et d'un autre, doivent relever le défi de mettre les technologies au service de leurs RH.

De manière générale, s'intéresser aux RH bancaires, se justifie par :

- Le capital humain est le moteur de tout développement et de toute croissance. Ce qui importe aujourd'hui pour toute organisation, de quelle nature qu'elle soit, est son capital humain.
- L'économie change et avec elle les organisations. Le capital immatériel, la connaissance et le savoir, s'imposent comme une composante de croissance et succèdent au capital matériel¹⁰. Nous sommes en présence d'un capitalisme immatériel ou cognitif, fondé sur la formation, l'éducation, ...Un capitalisme qui glisse vers la valorisation du capital humain.
- C'est le facteur humain qui crée la différence dans le secteur des services. Si l'organisation bancaire arrive à bien gérer cette ressource « capital immatériel », elle obtiendra, sûrement, un avantage concurrentiel.

Pour toutes ces raisons, nous considérons que les RH constituent la matière grise de la l'organisation bancaire et doivent pour ce faire avoir la place qu'elles méritent au niveau de ce travail.

**Les banques marocaines :*

Les banques sont par nature, grandes consommatrices de technologies. En effet, les secteurs de la haute technologie et les secteurs orientés services et produits, tels que les banques, les assurances, le tourisme et la grande distribution adoptent ces outils facilement que les secteurs traditionnels ou les industries lourdes, afin de gagner en réactivité. Au total, le secteur des services reste le plus équipé actuellement et le plus dynamique en matière de NTIC¹¹.

¹⁰-<http://communicationorganisation.revue.org/1302>, (Pybourdin.I, TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement) , mis en ligne le 02 Mai 2011 et consulté le 03/01/2014.

¹¹-Louche.C, Rolland.J.P, Lévy-Lebyer.C, « Management des organisations : RH, les apports de la psychologie du travail », éditions d'organisation, Paris, 2006, p.396.

En outre, Rowe pense que la banque est le terrain de recherche privilégié de la diffusion des Technologies d'Information¹². Cela veut dire que le secteur bancaire est au centre de la vague de la digitalisation et est considéré comme le moteur de développement de l'économie nationale et de sa prospérité (création d'emplois, etc.). Effectuer un travail de recherche dans ce domaine nous semble intéressant, tout simplement parce que les banques sont au cœur de nos économies.

D'un point de vue empirique, l'intérêt pratique est un impératif essentiel de l'investigation en Sciences de Gestion¹³. Ceci découle du fait que les sciences de gestion sont des sciences de l'action, des sciences de l'ingénierie qui ne visent pas seulement à analyser ou à expliquer, mais à changer des situations existantes en d'autres situations jugées préférables¹⁴. Il en découle que la recherche en gestion n'a pas de sens que si elle est testée empiriquement. Afin de répondre adéquatement à l'objectif escompté, nous avons choisi les banques marocaines comme terrain d'investigation,

Concrètement, nous voulons mettre les praticiens au niveau des banques marocaines- qui vivent tous les jours des changements-, en conscience des effets énormes de l'utilisation des TIC sur les RH pour bien conduire et réussir les changements entrepris. En outre, la contribution managériale de cette recherche consiste à proposer des réponses aux questionnements des acteurs au sein des banques. Aussi faut-il faire des TIC un secteur au service des acteurs bancaires et au service de la banque à laquelle ils appartiennent.

En gros, l'objectif ultime de cette thèse consiste à profiter des énormes potentialités offertes par les TIC pour les mettre au service des RH bancaires à travers une gestion rigoureuse de ce capital, au profit d'une performance des utilisateurs qui est, en réalité, à la base de la performance globale de l'organisation bancaire marocaine.

Problématique de la recherche

L'activité bancaire a été la première à être touchée par la révolution technologique et informatique, entamée depuis une vingtaine d'années. Les banques marocaines, dans un environnement à concurrence féroce, n'échappent pas à ce processus de l'informatisation et de la télématique ainsi que des techniques relativement sophistiquées, telles que les DAB/GAB, le traitement informatique, la BAD, etc.

¹²-Rowe.F, « L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise », Revue Française de Gestion, janvier-février, 1994, pp.30-42.

¹³ -Ben kahla.K, op cit.

¹⁴-Ibid.

En outre, les banques à travers l'utilisation des TIC, cherchent à être plus efficaces pour répondre au mieux aux besoins croissants de leur clientèle mieux informée et de plus en plus exigeante, par l'adoption de stratégies d'innovation en matière de produits et services offerts et par là être plus compétitives et performantes. La réalisation de cet objectif suppose l'existence de RH compétentes et évolutives qui font de l'utilisation des technologies un facteur clé de modernisation au niveau interne comme externe.

Ceci étant, les banques marocaines, pour résister aux évolutions (technologique ou autres) sont appelées à considérer leur capital humain comme une véritable ressource au même titre (sinon plus) que les ressources commerciales et financières. Les RH constituent ainsi un levier essentiel de compétitivité et de performance globale de la banque, ce qui implique une nécessaire révision en termes de qualifications et de compétences du personnel.

Dans la même lignée, les banques marocaines doivent relever plusieurs défis. Entre autres:

- *Adopter une technologie adéquate pour améliorer la productivité du personnel et faire face à la concurrence ;
- *Mettre les technologies au service des RH et non le contraire;
- *Mettre en place des RH innovantes et capables de suivre les évolutions technologiques, et ;
- *Utiliser les TIC dans une logique de réalisation de la performance des RH, qui peuvent à leur tour contribuer à la réalisation de la performance de leur banque.

Notre thèse s'inscrit dans cette logique. Elle se veut une contribution pour analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires. La question principale à laquelle nous cherchons à répondre dans ce travail peut être formulée de la façon suivante : « ***Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines ?*** ».

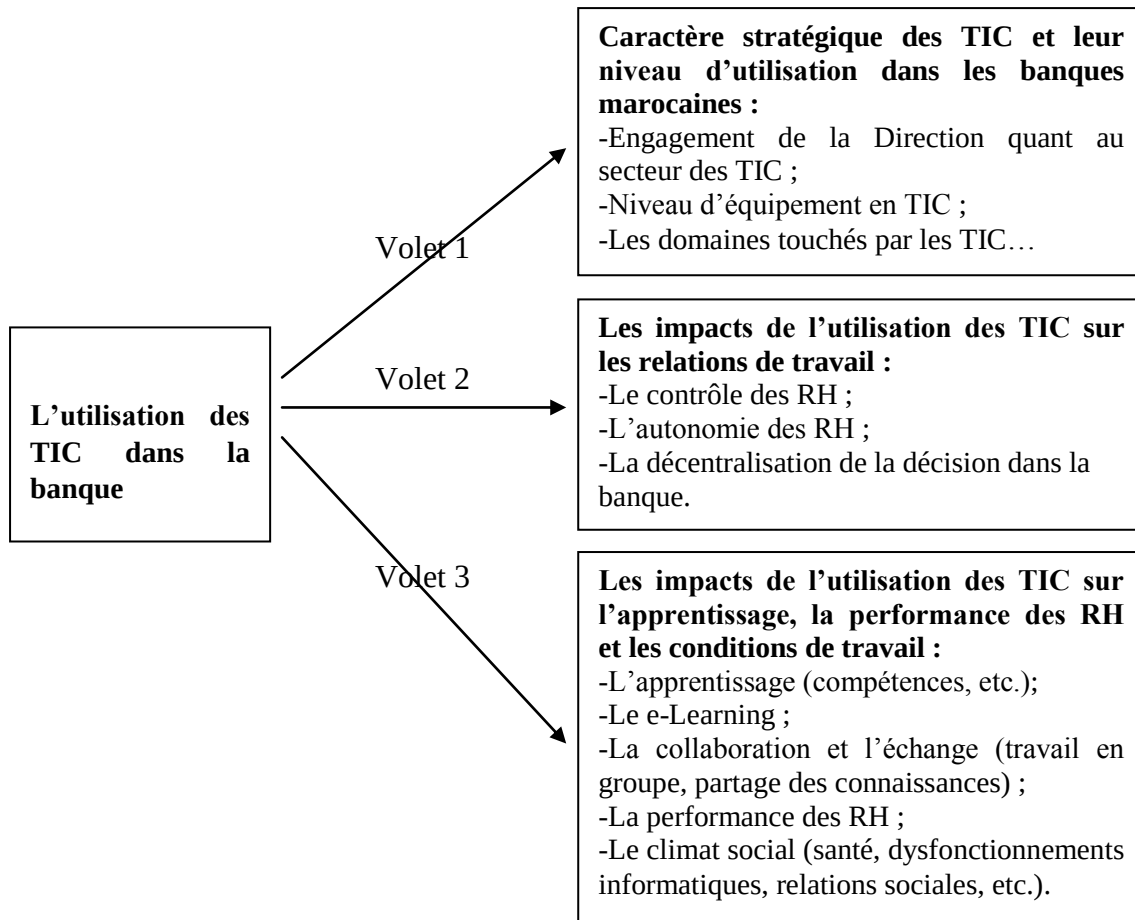
Le choix de cette problématique a émergé de la conviction que le personnel constitue le pilière de toute banque, capable de générer un avantage distinctif par rapport aux concurrents. En outre, notre focalisation sur la thématique des technologies est confirmée sur notre terrain d'étude. En effet, au cours d'un stage dans une banque, nous avons constaté que les TIC et leurs impacts sur les RH bancaires font partie des préoccupations majeures du personnel bancaire. Les investigations de terrain que nous avons entreprises au cours de l'étude exploratoire nous ont permis aussi de consolider notre conviction de conduire une recherche dans ce domaine. D'où l'intérêt de notre recherche perçu par les acteurs bancaires qui ont

approuvé l'étude, compte tenu de leurs remarques, besoins et attentes de l'utilisation des TIC au travail.

L'hypothèse de base de cette étude suppose que l'utilisation des TIC génère des impacts considérables sur les RH dans les banques marocaines. Pour traiter cette problématique, nous nous posons les sous questions suivantes:

- Les TIC constituent un secteur stratégique ou un phénomène éphémère pour les banques marocaines?
- Quel est le niveau d'équipement des banques marocaines en TIC ?
- Quels rôles jouent les TIC dans les changements entrepris par les banques ?
- L'utilisation des TIC permet t-elle le contrôle des RH bancaires au travail ?
- Est ce que l'utilisation des TIC s'accompagne d'une autonomisation des RH bancaires au travail ?
- Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur la prise de décision dans la banque ?
- Est-ce que l'utilisation des TIC favorise les échanges et la collaboration entre le personnel bancaire?
- Les RH bancaires disposent elles d'une culture de partage en utilisant les TIC au travail ?
- Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage (compétences & qualifications) chez les RH au niveau des banques marocaines?
- Les RH deviennent t-elles performantes au travail, en utilisant les TIC ?
- Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur le climat social (stress, état de santé des RH, résistances, etc.) dans les banques marocaines ?

Ces différentes questions trouveront leurs réponses tout au long des chapitres qui viennent suivant trois principaux volets, comme présenté sur le schéma suivant:



Structure de la thèse

Pour conduire notre recherche, nous avons jugé nécessaire d'orienter notre thèse selon deux parties distinctes :

-La Partie 1, intitulée : « **Fondements théoriques et cadre conceptuel de la recherche** ». Elle présente la revue de littérature de la recherche. L'objectif poursuivi est de comprendre les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les organisations. Cette partie est scindée en trois chapitres, comme suit :

Le premier chapitre relatif au changement dans les organisations, dans lequel nous présentons dans une première section la problématique du changement à travers un cadre conceptuel. Une deuxième section prend le changement technologique dans l'organisation, tout en s'arrêtant sur sa définition, sa mise en œuvre ainsi que les facteurs de sa réussite. La troisième section s'intéresse à la conduite du changement dans l'organisation. Il s'agit d'expliquer le statut et le rôle de l'individu dans le changement ainsi que les objectifs escomptés par la mise en place d'une démarche de conduite du changement dans les organisations.

Le deuxième chapitre, intitulé : « TIC, SI et Gestion des Ressources humaines (GRH) », traite dans sa première section, les concepts clés: Information, TIC et SI. La deuxième section s'arrête sur le caractère stratégique des TIC et des RH pour l'organisation. Enfin, nous terminons dans une troisième section par décortiquer les différents apports des TIC à la GRH, notamment le développement des SIRH et la gestion électronique des RH ou e-RH.

Le troisième chapitre est consacré aux impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans l'organisation. La première section analyse les impacts de l'utilisation des TIC sur le processus, l'apprentissage et les conditions du travail dans l'organisation. La deuxième section dénommée, TIC, relations de travail et performance, se penche sur les différents impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail et la performance des RH. Les résistances des RH au changement, et de façon particulière à l'utilisation des TIC font l'objet de la troisième section, où nous essayons de définir le concept de résistance ainsi que ses différentes manifestations au niveau de l'organisation.

-La Partie 2, intitulée : « *Contribution à l'étude des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines* ». C'est la partie pratique du travail qui s'intéresse à l'étude des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires, précisément au niveau des banques marocaines. Cette partie prend les méthodes prônées et les résultats auxquels l'étude a abouti. Elle est également divisée en trois chapitres, à savoir :

Le quatrième chapitre entame le contexte et de la méthodologie de la recherche. Il s'agit d'évoquer le contexte dans lequel se déroule la présente étude (société de l'information et de la connaissance, développement de la banque électronique), la méthodologie ou plutôt les méthodologies entreprises pour la réaliser, le développement du modèle conceptuel et enfin la mise en œuvre de la recherche (administration du questionnaire et collecte des données).

Le cinquième chapitre capitalise les enseignements des chapitres précédents (théoriques) et se propose d'en vérifier la pertinence empirique, à travers une étude quantitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines. Nous présentons en premier lieu, l'échantillon choisi pour mener l'étude et le niveau d'équipement des banques marocaines en TIC. En deuxième lieu, nous passons en revue les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les organisations bancaires pour procéder en dernier lieu, à l'analyse des différents résultats obtenus.

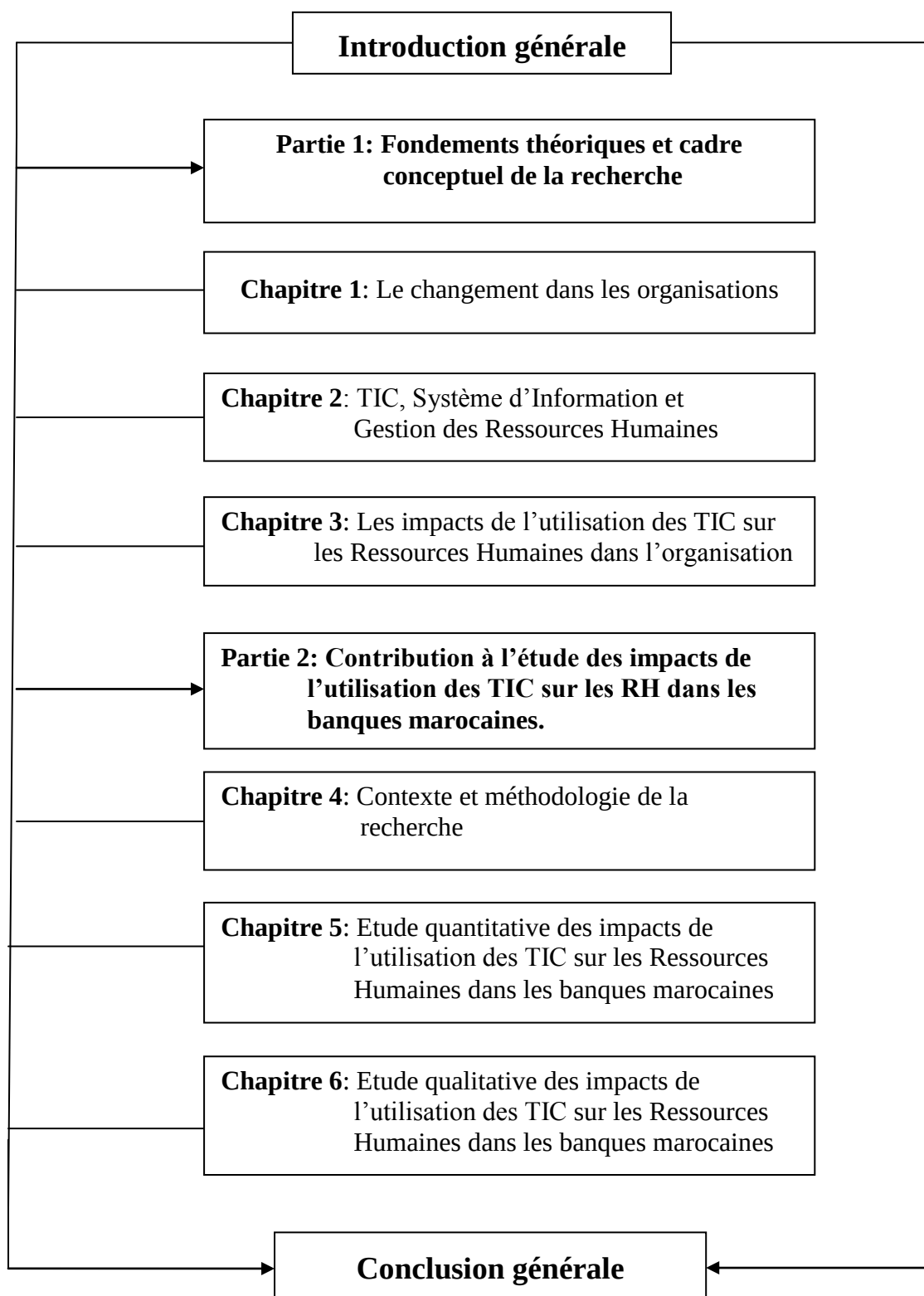
Le sixième chapitre, intitulé « Etude qualitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines », se propose d'enrichir l'enquête du terrain. Ainsi, nous avons vu opportun d'amener une étude qualitative, à travers la réalisation d'entretiens semi

directifs auprès d'une dizaine d'acteurs bancaires. Ce chapitre prend une présentation de l'étude qualitative, une analyse détaillée des données qualitatives et se penche enfin sur une analyse des résultats et vérification des hypothèses de départ.

A noter que chaque chapitre est doté d'un résumé au début. La conclusion générale présente les principaux résultats dégagés de l'étude, les apports, les limites ainsi que les voies futures de la recherche.

La thèse est organisée comme suit :

Organisation de la Thèse



Introduction de la partie théorique

Actuellement, les organisations sont dans l'obligation de s'adapter à un environnement fluctuant : révolution technologique, globalisation des marchés, ... En effet, « *le changement constitue dans l'univers de ces organisations un thème central, dans la mesure où les évolutions constantes de l'environnement au sein duquel évoluent les entreprises conduisent à faire de la gestion des changements une question clé de survie* »¹⁵. Bref, les organisations se trouvent obligées d'intégrer le changement au centre de leurs stratégies pour survivre, mais aussi pour vaincre la concurrence.

En effet, dans un contexte national et international en constante évolution, les TIC, sont et doivent être considérées comme un outil au service des stratégies globales des organisations. Ces outils ont évolué depuis longtemps pour devenir une variable déterminante dans la vie des organisations, d'un côté comme un support à l'outil de production qui contribue à la réalisation de l'objet de l'organisation (comptabilité, facturation, vente, achat, encaissement, trésorerie,...), et de l'autre, comme référentiel du patrimoine de l'organisation et de son savoir-faire (fichier fournisseurs et clients, processus de gestion,...), mais aussi, comme un outil de renforcement du contrôle et de maîtrise des processus de gestion (contrôle informatique, workflow ...).

Les impacts des TIC sur l'activité de l'organisation sont considérables. Les RH de façon spécifique, sont profondément touchées à plusieurs niveaux : Compétences, conditions de travail, apprentissage, climat social, etc. Tout au long de cette partie théorique, nous discuterons tous ces aspects, liées au changement et aux TIC et leurs impacts sur les RH au niveau de l'organisation. Nous espérons réaliser les objectifs suivants :

- Comprendre la problématique du changement et ses impacts sur l'organisation ;
- Présenter le rôle des TIC dans le changement au sein de l'organisation, et ;
- Préciser les changements apportés par les TIC la GRH, et ;
- Analyser les différents impacts des TIC sur les RH au travail dans l'organisation.

Pour ce faire, cette partie sera organisée en trois chapitres, à savoir :

*Chapitre 1: Le changement dans les organisations ;

*Chapitre 2: TIC, Système d'Information et Gestion des Ressources Humaines ;

*Chapitre 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans l'organisation.

¹⁵-Guilmot.N, Vas.A, « Fabrique du changement au sein des organisations : vers une compréhension des rôles des cadres intermédiaires », CRECIS, Workong paper 07/2010, p.2.

Résumé du chapitre 1

Le monde d'aujourd'hui se nourrit du changement au quotidien et à tous les niveaux. En effet, aucune organisation n'est à l'abri du vent du changement et se trouve ainsi, dans l'obligation de changer ou disparaître. Le changement, comme thème d'actualité, fait l'objet de vifs débats et réflexions, quant à sa définition et ses différentes dimensions et implications dans l'organisation. Toutes les définitions qui sont avancées font l'unanimité que, le changement est le passage d'un état vécu (insatisfaisant) à un état désiré (satisfaisant).

De manière générale, le changement désigne toute transformation impliquant l'une des dimensions de l'organisation : Technologie, structure, culture, système de gestion, RH. Quoi qu'il soit, la raison d'être du changement est, d'améliorer l'aptitude de l'organisation à s'y adapter et le changement du comportement du personnel en son sein.

Ceci étant, les mobiles du changement sont multiples. On distingue à cet effet, trois points de vue:

- Les causes du changement sont extérieures à l'organisation (les pressions de l'environnement qui imposent le changement à l'organisation). Il s'agit d'un changement dicté, imposé et déterminé.
- Les causes du changement sont internes à l'organisation et ;
- La remise en cause de la distinction interne-externe et la proposition du réseau d'indépendance, comme l'élément essentiel de l'analyse et non pas l'unité ou l'organisation.

Quant aux composantes du changement, ce dernier se compose de trois éléments, selon l'approche contextualiste de Pettigrew (1987) :

-Le contexte du changement: incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel ...) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présence ...). Le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

-Le contenu du changement lui-même: ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail ...).

-Le processus de changement : les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé.

Il n'est pas à rappeler qu'à notre époque, l'environnement des organisations qui mènent le changement n'est pas stable. Il est incertain, turbulent, complexe, mais aussi dynamique. Pour mener un changement, plusieurs dimensions peuvent être touchées, dont la technologie. Cette dernière, occupe des statuts variés dans un tel projet de changement, selon les conceptions des organisations et les approches du changement organisationnel qui en découlent. On distingue, ainsi, deux paradigmes : la perspective technocentrique et la perspective anthropocentrique. La première s'intéresse au poids de la technique dans le changement. L'acteur social n'occupe qu'une place résiduelle dans l'analyse du phénomène technique.

La deuxième perspective qualifiée d'anthropocentrique, donne une place centrale à l'acteur social dans l'analyse. Ici, on aborde les TIC en fonction des hommes sans ignorer les effets réciproques de la technologie sur le social. Nous sommes convaincus pour notre part que, les hommes et les femmes de l'organisation constituent la pierre angulaire de la réussite de tout projet de changement. Nous optons en conséquence pour l'approche anthropocentrique, qui privilégie l'Homme et son rôle dans le processus du changement.

Comme déjà signalé, le changement peut concerner plusieurs composantes dans l'organisation, dont la technologie. A cet effet, l'une des manifestations de la relation entre les technologies et le changement est le changement technologique. Ainsi, la gestion d'un projet de changement est une opération complexe, où interviennent plusieurs considérations liées à la technologie, au budget, au processus, aux RH, etc. Ce projet ne pourra aboutir sans la mise en place d'une politique de communication plus large et de compétences capables de porter ce changement, chose qui nous amène à penser que le changement dans l'organisation est un phénomène social qui intéresse tous les acteurs qui y sont impliqués.

Dans le même ordre d'idées, l'individu dans l'organisation peut être récepteur ou porteur du changement et ses représentations de ce changement sont contradictoires et peuvent provenir soit des opposants ou des supporters du changement dans l'organisation; comme des mêmes acteurs qui expriment, à la fois, des représentations positives et négatives du changement. Il développe un certain apprentissage portant sur un changement de prémisses et d'attitudes mentales qui produiront en retour un changement dans le système. Les organisations de leur part, face aux nouvelles conditions technologiques doivent, impérativement, répondre à la question d'automatisation par la transformation de l'apprentissage pour s'adapter à ces nouvelles conditions.

A préciser que l'apprentissage est un processus durant lequel il faut consacrer toute l'énergie et le temps nécessaires pour permettre aux RH d'approprier les nouvelles situations, qui naissent du changement. Il s'agit bien évidemment, de la conduite du changement et donc de la nécessité d'appropriation de la nouvelle situation dans l'organisation.

Chapitre 1 : Le changement dans les organisations

Introduction

Les organisations vivent dans un environnement où le changement devient inévitable et auquel elles doivent faire face pour survivre. A cet effet, la problématique du changement prend une importance grandissante et constitue une thématique d'actualité pour ces organisations qui œuvrent dans un environnement instable, dynamique et changeant. Changer en permanence et suivre les évolutions, restent les clés réussite pour toute organisation soucieuse de pérenniser devant ses compétiteurs. Ceci étant, les TIC constituent dans ce contexte, un facteur considérable de changement et ayant des impacts non moins importants sur toute l'activité dans l'organisation.

Ce chapitre vise à répondre aux objectifs suivants:

- Présenter une approche conceptuelle du changement, à travers les différents débats qui entourent le sujet ;
- Discuter la place centrale du changement technologique dans l'organisation et les différentes stratégies à mettre en œuvre pour le réussir, et ;
- Préciser le rôle de la démarche de conduite de changement dans la réussite des projets de changement dans l'organisation, et de façon spécifique ceux liés aux changements technologiques.

Trois sections distinctes sont pour ce faire à distinguer:

- Section 1 : La problématique du changement dans l'organisation : aspect conceptuel ;
- Section 2 : Le changement technologique dans l'organisation, et ;
- Section 3 : La conduite du changement dans l'organisation.

Section1. La problématique du changement dans l'organisation: Aspect conceptuel

Le changement, devenu une question centrale de la recherche en sciences de gestion et en théorie des organisations, a fait l'objet de grands débats discutant la problématique du changement dans les organisations.

1.1. Le changement: régime ordinaire des organisations modernes

Comme l'a bien identifié Orlikowski, le régime du changement est devenu le régime ordinaire des organisations contemporaines¹⁶. A cet effet, l'organisation ouverte sur son environnement, doit intégrer le changement dans ses stratégies, sous peine de disparaître. Les évolutions de l'environnement ainsi que les crises non devancées et contre lesquelles l'organisation n'a pu s'armer, entraînent une inadaptation de ses structures. Par évolution de l'environnement, nous entendons les nouvelles technologies, les ouvertures et les mutations des marchés concurrentiels. L'environnement économique est en perpétuel changement, il est devenu impossible d'appréhender quoi que ce soit, ce qui explique les difficultés de représentation des dirigeants face à l'avenir.

Couplé à cette instabilité de l'environnement et aux problèmes d'appréhension, le manque de clairvoyance et/ou de paradigme renforce ce phénomène : Tous ces facteurs entraînent une inadaptation des modes de fonctionnement de l'organisation. Ils sont de ce fait, en déphasage avec le contexte dans lequel elle doit évoluer. Sa structure hiérarchique ainsi que, l'organisation du travail deviennent mal adaptées aux contraintes économiques d'une organisation, en pleine compétition avec d'autres firmes. De cet état de fait, naît une prise de conscience : Il faut s'adapter.

Bref, l'organisation dans un environnement, où le changement fait la règle et la stabilité l'exception, doit revoir et redéfinir sa stratégie qui s'inscrit dans une logique et un équilibre complexes, où elle tente de coordonner les pressions externes (évolutions technologiques, concurrence, évolution de la demande, en termes de qualité et de services, rentabilité et baisse des prix..) avec les ressources disponibles à l'interne (ressources financières, technologiques et humaines).

Le changement, largement abordé dans la littérature, se place au centre des préoccupations majeures des organisations modernes.

¹⁶-Orlikowski,W.J, « Improvising Organizational Transformation over Time : A Situated Change Perspective », Information System Research, 1996, 7(1); Bazet.I, Jolivet.A, Mayère.A, « Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : Changement organisationnel et gestion des événements indésirables », Revue Communication et Organisation, 2008. [En ligne]. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/424>, mis en ligne le 01/06/2011.

1.2. Le changement : Présentation

Cette partie s'attarde sur deux éléments essentiels : le changement dans la littérature et la définition du changement organisationnel.

1.2.1. Le changement dans la littérature

Les organisations qui souhaitent être compétitives sur le marché doivent, indéniablement, mettre le changement au centre de leurs stratégies. Ce changement est qualifié d'une constante des organisations contemporaines selon certains auteurs¹⁷. En effet, dans la littérature, les perspectives théoriques qui se sont attachées à définir les phénomènes organisationnels reposent sur des hypothèses apparemment opposées quant à la conception même de l'organisation. Pour les uns, l'organisation est considérée comme une organisation caractérisée par des phénomènes d'inertie¹⁸ et pour d'autres, par des phénomènes d'adaptation, voulus par les gestionnaires ou imposés par l'environnement¹⁹.

Un premier courant, considère l'environnement comme le moteur d'un processus de sélection des formes organisationnelles et les organisations doivent s'adapter, trouver leur niche ou disparaître. L'écologie des populations est une des théories les plus représentatives de ce courant²⁰. Un second courant, met en exergue le rôle proactif des gestionnaires, comme moteur de changement au sein de l'organisation. Cette perspective repose sur la théorie du choix stratégique²¹, où le rôle des membres clés de l'organisation devient essentiel, puisqu'ils surveillent les changements environnementaux, afin d'adapter au mieux leurs stratégies²². Ces différentes théories mettent en évidence la volonté managériale d'adapter les ressources et la structure de l'organisation aux contraintes et opportunités de l'environnement.

¹⁷-Rondeau.A, « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre ». 2002 ; In Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Transformer l'organisation, Collection Racines du savoir, Montréal, HEC Montréal.
Fisher, W. Wesolkowski, S, « How to determine who is impacted by the introduction of new technology into an organization. Proceedings of the International Symposium on Technology and Society », 1998.

¹⁸-Boeker.W, « Strategic Change : The effect of founding and history », Academy of Management Journal, 32, pp.489-515 et Hannan.M.T, Freeman.J, « Structural inertia and organizational change », American sociological Review, 49, pp 149-164 et Kimberly.J, « Issues in the creation of organizations : initiation, innovation and institutionalization », Academy of Management Journal, 22, pp 437-457 ; cités in Vas.A, « Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom », Revue Travail-Emploi-Formation, n°1-2, 2000, p.90.

¹⁹-Johnson.G, « Strategic change and the management process », Oxford Blackwell, 1987 et Starbuck.W, « Organizational growth and development », in Vas.A, op cit, p.90.

²⁰- Hannan.M.T et Freeman.J, « Structural Inertia and Organizational change », American Sociological Review , Vol 49, 1984.

²¹-Child.J, « Organizational structure, environment and performance : The role of strategic choice », Sociology, 6, pp.2-22.

²²-Chaffée.E, « Three models of strategy », Academy of Management Review, 10, 1985, pp.89-98; Tichy.N et Ulrich.D, « Revitalizing organizations : the leadership role », 1984; Andrews.K, « The concept of corporate strategy », Homewood III, Irwin, 1971.

Il est fort important de noter que, malgré que la littérature portant sur le changement organisationnel soit abondante, force est de constater que nous ne disposons pas à l'heure actuelle de théorie du changement qui fasse l'unanimité²³. Ceci étant, pour bien comprendre le phénomène du changement organisationnel, nous essaierons de l'entourer suivant les différents apports théoriques qui y sont liés.

1.2.2. Le changement organisationnel : Définitions

La notion de changement est une notion floue, qui peut faire l'objet d'une multitude de définitions et dont le dénominateur commun étant l'idée de mouvement, ou celle d'un état T2 différent d'un état T1. Faute d'une définition commune par les différents auteurs, nous nous limiterons à quelques définitions avancées, dans ce cadre.

Crozier.M et Friedberg.E considèrent le changement organisationnel comme « *un phénomène sociologique () [...] ce sont les hommes qui changent et non seulement, ils ne changent pas passivement, mais qu'ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale* »²⁴.

Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur²⁵. Il s'agit d'une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons, en fonction des améliorations qu'il apportera. Bref, le changement peut être compris comme une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.

Hafsi et Fabi (1997), à leur tour, définissent le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences, qui ponctue le processus d'évolution des organisations. Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré, dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne, qui génère un « stress » organisationnel* »²⁶.

²³-Van de Ven.A.H et Poole.M.S, « Explaining developemnt and change in organization », Academy of Management Review, Vol 20, n° 3, 1995, pp.510-540.

²⁴-Crozier.M, Friedberg.E, « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », éditions du Seuil, Paris, 1977, p.379.

²⁵-Nurcan.S, Barrios,J, Rolland,C, « Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement ISI. Ingénierie des Systèmes d'Information ». Numéro spécial "Connaissances métier dans l'Ingénierie des Systèmes d'Information", Vol.7, No.4, Hermès, 2002.

²⁶-Hafsi.T & Fabi.B, « Les fondements du changement stratégique », éditions Transcontinentales Inc, Montréal, 1997.

Nous optons pour cette dernière définition de Hafsi et Fabi et nous retenons de l'ensemble de ces définitions que le changement organisationnel est un processus qui constitue une donnée essentielle dans la vie de l'organisation et touche différents domaines:

-Economique : impératifs de productivité, de qualité, etc.

-Technique : Evolution technologique : Automatisation

-Humain : Evolution des styles de travail, de modèles de relations, etc.

Au total, le changement organisationnel désigne toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation : technologie, structure, culture, système de gestion, ... Le changement de l'une de ces dimensions implique nécessairement le changement des autres. Ces différentes dimensions constituent des mobiles ou des facteurs qui appellent les organisations à changer.

1.3. Les mobiles et les objectifs du changement organisationnel

Il s'agit d'entamer les facteurs du changement qui englobent des facteurs à la fois internes et externes, ainsi que les objectifs poursuivis en mettant en œuvre un projet de changement dans l'organisation.

1.3.1. Les mobiles du changement organisationnel

Aucun changement n'a une cause unique. Il combine plusieurs facteurs externes et /ou internes. Dans certains cas, une cause domine fortement, par exemple la concurrence, la technologie ou la vision du dirigeant, alors que dans d'autres cas, plusieurs causes d'importance comparable se combinent²⁷. Les causes retenues ci-dessous, sont les principaux éléments constitutifs des facteurs du changement organisationnel. Elles peuvent être scindées en deux catégories : les causes externes et les causes internes.

1.3.1.1. Le contexte externe

Les causes externes du changement organisationnel correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'organisation. Il s'agit, généralement, d'éléments qui constituent l'environnement de l'organisation tels que, les clients, les concurrents, les motivations technologiques, etc. C'est l'environnement externe qui est créateur des contraintes qui provoquent le changement. Les évolutions du contexte général imposent à l'organisation de changer, si elle veut survivre ou atteindre ses objectifs. La sensibilité aux évolutions de

²⁷-Grouard.B & Meston.F, « L'entreprise en mouvement ; conduire et réussir le changement », édition Dunod, Paris, 1998, p.11.

l'environnement varie avec la position sur le marché de l'entreprise (par exemple, celle qui jouit d'une position dominante ou d'une position monopolistique, subit moins son environnement que les autres).

On peut citer, à ce titre, les causes externes suivantes :

- *Le marché*, c'est-à-dire les actuels et potentiels, qu'ils s'agissent de particuliers, d'entreprises ou d'administrations; influent fortement sur les entreprises. Celles-ci, doivent répondre aux besoins et aux attentes du marché, sous peine d'avoir les acheteurs se détourner d'elles.

- *Les actions de la concurrence*, qui conduisent fréquemment les organisations à changer. Les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise²⁸. Le lancement d'un nouveau produit, l'amélioration des méthodes de production ou la modification des prix, sont des aspects qui poussent les autres organisations à réagir, si elles estiment que ces actions renforcent les positions de l'organisation, qui les a engagées dans les affaiblissements. Les organisations répondent donc à la menace réelle ou supposée, qu'elles perçoivent.

- *L'innovation technologique* est une cause de changement organisationnel, à importance toujours croissante (il s'agit d'une cause interne dans le cas de l'entreprise qui a effectué l'innovation).

- *L'évolution de la législation et de la réglementation*, peut également amener les organisations à effectuer des changements. Son influence s'exerce soit à travers la modification de l'environnement, soit par l'évolution des contraintes qui pèsent sur l'organisation.

A côté de ces facteurs externes, nous distinguons des mobiles internes de changement.

1.3.1.2. Le contexte interne

Les facteurs de changements peuvent être aussi internes à l'organisation. Se sont des causes qui correspondent à des changements induits par l'organisation, telles que la stratégie, la culture organisationnelle, la vision du dirigeant quant au changement, etc.

Pour Olivier Meier et al, les facteurs susceptibles d'influencer la conception et l'évolution d'une structure organisationnelle peuvent être liés, de près ou de loin, à une multitude de facteurs, regroupés en cinq catégories²⁹ :

²⁸-Grouard.B, Meston.F, op cit.

²⁹-Meier.O et al, « Management du changement : Changement culturel et organisationnel », édition Dunod, Paris, 2012, p.10.

- *La technologie :*

La thèse que la technologie est un des facteurs déterminants pesant sur la structure de l'organisation a été fortement soutenue par Woodward³⁰. Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause des résultats, dans la mesure où, ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation, mais offrent à l'organisation de nouvelles opportunités, qu'elle peut ou non saisir.

- *Les caractéristiques de l'environnement :*

Pour Burns et Stalker³¹, ainsi que Lawrence et Lorsch³², l'organisation doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. A partir d'une étude réalisée sur une vingtaine d'entreprises, Burns et Stalker ont réussi à identifier deux types de structures : une structure mécanique et une structure organique. Selon ces travaux, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement. Un environnement stable appelle à une gestion de type mécaniste (bureaucratie, hiérarchisation forte, spécialisation élevée de tâches), alors qu'un environnement dynamique et incertain requiert un mode de gestion plus souple, de type organique.

- *La taille de l'entreprise :*

Selon Kalika, si on observe toutes les formes de structures dans des organisations de taille et d'âge divers, une association logique taille/structure est souvent observée. Par exemple, l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement des services spécialisés, une division importante du travail, la création de postes de liaison, une augmentation du contrôle ou encore un organigramme plus complexe³³.

- *La culture nationale :*

Hofstede (1987) a mis en avant les traits qui caractérisent les cultures diverses de nos sociétés³⁴. Il distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité/féminité³⁵. L'auteur fait ainsi, un parallèle entre différents pays et la structure des

³⁰-Woodward, « Industrial organization : Theory and practice », Oxford University Presse, 1965.

³¹-Burns.T & Stalker.G.M, « The management of innovation », London Tavistock, 1961.

³²-Lawrence.P & Lorsch.J, « Adapter les structures de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, Paris, Traduction de Organization and environment », Harvard Business School Press (1986), Première édition,1967.

³³-Kalika.M, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances », Economica gestion, 1995.

³⁴-Bollinger & Hofstede, « Les différences culturelles dans le management », Les éditions d'organisation, Paris, 1987.

³⁵-Une société « masculine » valorise la domination et la réussite individuelle alors qu'une société « féminine » favorise l'entraide, la qualité de vie etc.

organisations, à l'image de la France marquée par un fort contrôle de l'incertitude et des structures fonctionnelles hautement centralisées.

- *Les stratégies de l'entreprise :*

Selon Chandler (1972), la stratégie détermine la structure³⁶. Plus précisément, ce sont les choix stratégiques qui vont engendrer des modifications sur la structure. L'auteur remarque que, non seulement la structure suit la stratégie, mais lorsque ce n'est pas le cas, l'organisation rencontre des difficultés. Cependant, cette vision ne fait pas l'unanimité. Ainsi, plusieurs chercheurs soulignent qu'à contrario, c'est la structure qui induit la stratégie (Bower, 1970)³⁷. Selon cet auteur, la structure d'une organisation détermine fortement le type d'opportunité stratégique que les managers sont capables d'identifier et de saisir. Ainsi, une structure matricielle peut favoriser les échanges de savoirs entre salariés et donc renforcer la capacité de l'entreprise à développer des stratégies d'innovation. Mintzberg (2005) conclut de ces différentes approches que la stratégie et la structure sont liées par une relation réciproque et univoque³⁸. L'enjeu serait donc, de savoir dans quelles circonstances, à quel moment l'une des deux variables impacte l'autre.

De manière générale, nous pouvons déduire trois points de vue, quant aux causes du changement :

- Les causes du changement sont extérieures à l'organisation (les pressions de l'environnement qui imposent le changement à l'organisation). Il s'agit d'un changement dicté, imposé et déterminé. Ces approches qui avancent le caractère imposé du changement, négligent deux aspects essentiels de la théorie des organisations : La réalité ne peut être considérée comme une donnée indépendante et l'organisation ne s'adapte pas à la réalité mais, à la perception qu'en ont les acteurs.
- Les causes du changement sont internes à l'organisation (ex : Mintzberg (1990) qui met l'accent sur les interactions entre les composantes de l'organisation dans le changement organisationnel).
- La remise en cause de la distinction interne-externe (Quin et Cameroun (1988)³⁹ et la proposition du réseau d'indépendance, comme l'élément essentiel de l'analyse et non pas l'unité ou l'organisation.

³⁶-Chandler.A.D, « Stratégies et structures de l'entreprise », éditions d'Organisation, 1^{ère} édition, Paris, 1972.

³⁷-A noter que, les travaux de Bower (1970) sont à l'origine des premières spéculations concernant la vision déterministe de l'action de la structure sur la stratégie.

³⁸-Mintzberg (2005) ; in Meier.O et al, op cit, p.11.

³⁹-Quin.R & Cameroun.K, « Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and Management », Cambridge MA, Ballinger, 1988.

En ce qui concerne les organisations bancaires, Tremblay.P avance que les changements qui ont contraint ces institutions à modifier leurs activités sont regroupés sous deux rubriques⁴⁰ :

-Les changements externes : les modifications technologiques ont permis aux banques de développer une pléiade de nouveaux produits. En outre, la concurrence internationale oblige les banques à être flexibles avec la clientèle. De plus les modifications de la réglementation des marchés financiers (tels que, par exemple au Canada, le législateur permet aux banques d'acheter toutes les compagnies d'assurances et de fiducie, mais les empêchent à distribuer directement les produits d'assurance et de fiducie).

-Les changements internes, tels que la multiplication des produits et des services etc.

Il ne faut pas perdre de vue que le changement est un processus, tout en mobilisant des ressources, l'organisation qui s'y investit tend à réaliser des objectifs. En outre, pour celui qui veut comprendre pourquoi les organisations changent, aboutira sans doute à des résultats parfois contradictoires, vu qu'il est difficile d'établir des relations stables et uniques entre variables pour expliquer un phénomène complexe comme le changement, surtout qu'un même facteur peut favoriser le changement comme le freiner.

Cette question a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs et diverses théories développées sur le sujet. Deux conceptions ont émergé et s'articulent autour de la problématique de savoir, si la vie de l'organisation doit être analysée comme une 'succession d'étapes rythmées par les crises de l'environnement' ou plutôt comme 'un processus politique géré au fil des décisions et des négociations'. Ces deux conceptions sont défendues par Chandler et Pettigrew⁴¹.

En effet, pour le premier, supposant un changement de type linéaire, le changement est un phénomène dynamique et discontinu qui ne se fait pas naturellement, mais sous la pression de l'environnement. Par cette approche, il rejoint la théorie de la contingence qui relie le changement aux contraintes imposées par l'environnement⁴². Face à la turbulence de l'environnement et aux transformations profondes, l'organisation est confrontée à des contraintes d'adaptation.

Pour Pettigrew, théoricien du changement de type itératif, au contraire, le changement résulte de la volonté et de la prise de conscience du besoin de transformation de la part de

⁴⁰-Tremblay.P, « Gérer et réussir le changement dans les organisations », édition Presses de l'Université de Canada, Canada, 1994, p.13.

⁴¹-Chandler.A & Pettigrew.A ; in Ben Debba.S, « Les changements organisationnels engendrés par l'usage des TIC : Cas des banques commerciales tunisiennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines, Ecole doctorale SOFT, soutenue le 25/09/2008, p.42.

⁴²-Lawrence.P & Lorsch.J, op cit.

l'organisation et ne dépend pas de la crise de l'environnement. Pour lui, le changement n'est pas automatique, il dépend du contexte interne et externe de l'organisation. Par cette approche, Pettigrew met en question le pouvoir des managers, c'est-à-dire leur capacité de conduire les conflits et les négociations au sein et hors de la hiérarchie formelle. Il distingue en ce sens, le leader 'qui fait de bonnes choses' du manager 'qui fait bien les choses'. Pour Pettigrew, seuls les leaders sont porteurs de changements réels et symboliques. Toutefois, le leadership peut apparaître comme un vecteur de changement parmi d'autres, car certains acteurs chercheront à contrôler les moyens de l'organisation, alors que d'autres tenteront de les en empêcher.

Le tableau suivant, résume ce débat entre Pettigrew et Chandler:

Tableau n° 1: Opposition entre Alfred Chandler et Andrew Pettigrew

Thèmes	Chandler. A	Pettigrew. A
Origines du besoin de changement	Environnement et crise changement surtout technologique	Contextes internes et externes multidimensionnels
Développement du changement dans le temps	Temps court et phénomène discret	Temps long et phénomène continu
Initiateur du changement et limites de la sphère stratégique	Les managers	Les leaders et des acheteurs coalisés
Rôle des dirigeants	Innover en créant des structures de coordination	Gérer un processus politique
Vecteurs du changement	Les outils et les mécanismes de gestion	La négociation et le conflit
Conception de la stratégie	Un ensemble d'outils	Un processus de construction permanente
Concrétisation du changement	Séquences décisions-Applications	Emergence d'une nouvelle légitimité

Source : Godelier.E, « Le changement dans les entreprises : Crise ou mutation », Revue Française de Gestion n°130, Septembre-octobre 1998, p.29.

Après avoir entouré les différents facteurs du changement, il nous paraît opportun de s'arrêter sur les objectifs recherchés par les projets de changement mis en œuvre par les organisations.

1.3.2. Les objectifs du changement organisationnel

Engager un projet de changement organisationnel implique la mise en œuvre des forces nécessaires pour changer l'organisation, en fonction d'un but prédéfini. En fait, les efforts fournis en faveur d'un changement organisationnel comportent des objectifs spécifiques tels

que : L'accroissement de la productivité, l'adaptation de la stratégie, etc. Par ailleurs, ces objectifs supposent deux actions, à savoir :

**Améliorer l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements*, surtout les changements qui interviennent dans son environnement externe. En effet, dans un contexte concurrentiel, l'organisation doit, plus que jamais, acquérir des capacités nouvelles afin d'agir vite et efficacement. Cette exigence de création ou de développement d'un potentiel d'adaptation aux spécificités de l'environnement semble conduire l'organisation à procéder à des innovations dans différents domaines.

**Changement du comportement du personnel* : Il ne faut pas oublier que l'organisation survie, se dirige, se développe, prospère, décline ou disparaît en raison des comportements de son personnel. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement dans ce sens, dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux. En fait, vouloir transformer efficacement, par exemple, la structure de l'organisation nécessite, incontestablement, la transformation des comportements de ses acteurs, parce que les comportements sont des éléments conjoncturels et instables, ils peuvent avoir, néanmoins, une incidence forte sur l'environnement de l'individu au travail, c'est-à-dire sur les autres acteurs.

Généralement, une organisation qui se lance dans un processus de changement organisationnel, vise la réalisation d'un certain nombre d'objectifs. Nous citons, entre autres :

- Réduction des délais et amélioration des temps de réponse ;
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité et une meilleure satisfaction des clients ;
- Réduction des niveaux hiérarchiques;
- Davantage de travail en équipe, et meilleur partage d'informations à différents niveaux, et ;
- Responsabilité plus forte de l'employé.

Pour atteindre les objectifs escomptés, différents types de changements peuvent être entrepris.

1.4. Typologie et composantes du changement

Nous passons en revue les différents types de changement qu'une organisation peut adopter et les composantes ou les aspects de ce changement.

1.4.1. Typologie de changements dans l'organisation

Nous décrirons dans ce qui suit, les différents types de changement, qui sont adoptés par plusieurs courants de management, selon que le changement est adaptatif ou de crise, partiel ou complet, prescrit ou construit, et volontaire ou imposé radical ou graduel.

Tushman et Romanelli et Miller et Friesen distinguent deux formes de changement : Le changement radical qui révolutionne toute l'organisation existante, et un changement qui ne provoque par des transformations majeures, mais consiste en l'ajustement des orientations de la stratégie déjà existante⁴³. Le changement dit radical est un changement majeur, global et rapide. Il survient en situation de crise réelle ou appréhendée⁴⁴. Il consiste en la transformation de la structure dans son ensemble (changement du système lui-même). Le changement évolutif se caractérise par une transformation graduelle qui se produit dans le cours normal des activités de l'organisation⁴⁵.

Autissier et Moutot (2003) utilisent deux autres critères pour caractériser les changements, à savoir: le critère de l'intentionnalité (volontaire ou imposé) et le critère de la temporalité (brutal ou progressif)⁴⁶.

Grouard et Meston de leur côté, donnent deux types de changements : le changement provoqué et le changement subi. Le changement provoqué ou changement volontaire est celui qui « *décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci* ». Le changement subi ou imposé est celui « *qui est engagé tardivement. Il devient alors, la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci* »⁴⁷.

Dermes (1999) à son tour, parle du changement radical : « *C'est un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce* »⁴⁸. C'est un changement initié, généralement par des dirigeants dans les situations de crise et touche le système et les valeurs de base de l'entreprise.

⁴³-Tushman & Romanelli, « Executive leaderships », éditions d'Organisation, 1985 et Miller.D, Friesen.P.H, « A longitudinal study of the corporate life cycle », Management Science n°10, Vol 30, 1984.

⁴⁴-Giroux.N, « La gestion du changement stratégique », RFG, Mai 1991, p.10.

⁴⁵-Ibid.

⁴⁶-Autissier.D & Moutot.J.M, « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », édition Dunod, Paris, 2003, p.9.

⁴⁷-Grouard.B & Meston.F, op cit, p.9.

⁴⁸-Dermes.C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Revue Gestion n° 3, volume 24, Septembre 1999, p.5.

D'autres auteurs parlent de l'apprentissage et de l'évolution. Dans ce cadre, Dermes affirme que le changement dans les contextes actuels est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est pas un élément rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne. Ce type de changement n'est plus l'apanage du seul dirigeant mais de tous les membres de l'organisation. D'autres auteurs s'intéressent au changement planifié et l'opposent au changement spontané ou non planifié⁴⁹. Le changement planifié veut dire un changement dont les objectifs sont précis, même s'ils ne sont pas toujours atteints avec un projet explicite. Le changement spontané au contraire, voit l'absence de tous ces éléments.

Certes, on peut distinguer d'autres degrés de changement, tels que distingués par Fauvet et Buher (1992)⁵⁰ :

- Le réglage, qui consiste à intervenir sur un mécanisme existant afin de retrouver une performance jugée pour l'heure détériorée ou inadéquate par rapport à une norme.
- La réforme : C'est une sorte de réglage généralisé, étendu à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs en sous-performance.
- La restructuration : Donne une nouvelle forme qui consiste en le remplacement, non pas de tous les secteurs de la structure mais de quelques uns d'entre eux, jugés inefficaces
- La refondation : Qui est synonyme de changement radical.

1.4.2. Les composantes du changement organisationnel

Pour traiter ce point, nous nous servons du modèle contextualiste proposé par Pettigrew. En effet, concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects: Le contexte, le contenu et le processus⁵¹ :

- *Le contexte du changement* : Incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel ...) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présence ...). Le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

- *Le contenu du changement lui-même* : Ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail ...)

- *Le processus du changement* : Les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé.

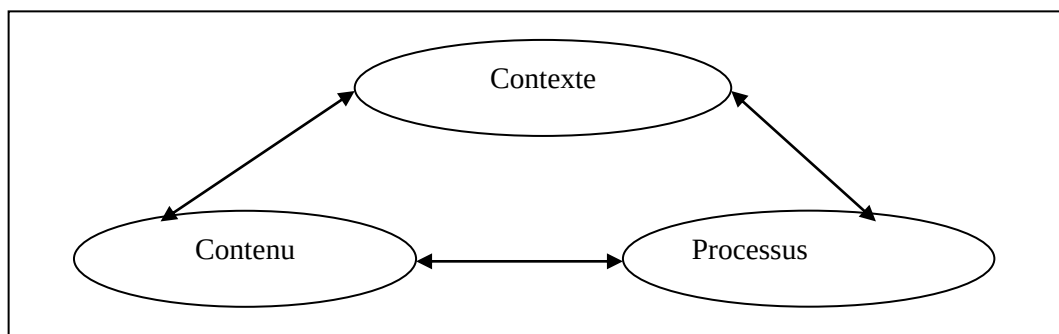
⁴⁹-Dupuis.J.P, Kuzminski.A, « Sociologie de l'économie du travail et de l'entreprise », Gaetan Morin éditeur, 1998.

⁵⁰-Fauvet & Buher (1992) ; in Weiss.D, « Ressources humaines », édition d'organisation, troisième édition, Paris, 2005, p.645.

⁵¹-Pettigrew.AM, « Context and action in the transformation of the firm », Journal of Management Studies, Vol 24, n°6. 1987.

Toute action réfléchie doit partir d'une vision claire des caractéristiques de ces trois aspects : Par exemple, le contexte est-il celui d'une crise? Les contraintes ou opportunités externes imposent-elles un délai? Le contenu du changement est-il large ou limité, surtout technologique, ou bien associe t-il différents domaines du fonctionnement de l'organisation? Le processus déjà lancé associe t-il les acteurs essentiels? A-t-on prévu de le faire? La figure ci-dessous prend ces trois composantes du changement :

Figure n°1: Les composantes du changement organisationnel



Source: Pettigrew.A, op cit.

S'engager dans un projet de changement amène à penser, de prime abord, aux acteurs capables de l'amener à bon port.

1.5. Le rôle des acteurs dans la réussite du changement dans l'organisation

Le rôle des acteurs dans l'évolution du changement et donc dans l'évolution de l'organisation est central. En effet, ce changement se voit réalisé par des individus et pour les individus. Il peut provenir des trois niveaux composant l'entreprise, à savoir : le sommet stratégique, le niveau managérial et le niveau opérationnel ou les exécutants. Appelées trois couches organisationnelles principales existant dans l'entreprise, les auteurs de chacune de ces couches ont un rôle différent selon la typologie du changement auquel l'organisation fait face⁵².

Lorsque le changement est imposé par le haut (Top-down), les membres de la couche stratégique jouent un rôle important et central dans le début du processus du changement. Les membres du niveau opérationnel interviennent davantage lors de la mise en œuvre du changement comme supporters, résistants ou indifférents au changement, chose qui sous entend la manière avec laquelle il faut conduire ce changement et vaincre les résistances.

⁵²-Perotti.C, « Contribution méthodologique au changement organisationnel : Facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique », Thèse de Doctorat en Génie des Systèmes Industriels, Institut Polytechnique de Lorraine, Nancy, 2011, p.64.

Le changement peut aussi partir du bas pour remonter vers le sommet de la hiérarchie. Dans ce cas, le changement trouve son origine dans les acteurs de base, comme le soulignent Cyert et March: Les organisations ne cherchent pas à anticiper ou à planifier leurs actions pour faire face à l'incertitude de l'environnement, mais engagent plutôt des actions rapides au quotidien⁵³.

D'un autre côté, Nadler et Tushman soulignent que, si les acteurs de la couche stratégique sont une condition nécessaire, ils ne sont pas suffisants pour assurer la conduite du changement. De même, si les initiatives de la base sont nécessaires pour construire le changement par le bas, il faut pouvoir en assurer la diffusion et la gestion afin que le changement puisse progresser dans l'organisation. Ces visions confirment le rôle central des managers intermédiaires dans le changement des organisations⁵⁴.

Pour ce qui est un changement organisationnel planifié dans les organisations, Kanter et al ont identifié trois catégories d'acteurs face au changement, à savoir⁵⁵ :

- Les stratèges qui conçoivent le changement ;
- Les organisateurs qui le mettent en œuvre, et;
- Les récepteurs qui sont les destinataires du changement et qui constituent, selon les deux auteurs, la principale source de résistance.

Autissier et Moutot de leur part, ont établi une autre typologie en distinguant les différentes réactions des acteurs⁵⁶ :

- Les proactifs : Sont les acteurs favorables au changement ;
- Les passifs, qui ne sont ni pour ni contre le changement et attendent de voir des signes probants pour s'engager ;
- Les opposants : Sont ceux qui avancent d'une manière systématique des arguments contre le changement.

Rondeau (1999) quant à lui, affirme que le changement est un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés⁵⁷. Dans ce cadre, il identifie trois acteurs principaux lors d'une transformation : La haute direction qui se doit d'exercer les rôles stratégiques requis par le changement, les « champions » et les « équipes porteuses » du changement qui constituent les leviers opératoires de la mise en œuvre du changement et les différentes personnes

⁵³-Cyert.R.M & March.J.G, « A behavioral theory of the firm, Pentice Hal, Inc Englewood Cliffs, New Jersey, Simon Editor, 1963.

⁵⁴-Nadler & Tushman (1991) ; in Perotti.C, op cit.

⁵⁵-Kanter.RM, Stein.BA et Jick.TD, « The challenge of organizational change », Free Press, New York, 1992.

⁵⁶-Autissier.D, Moutot J.M, op cit, p.55.

⁵⁷-Rondeau.A, « Transformer l'organisation comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, n°23, 1999.

touchées par le changement, appelés destinataires. Nous traiterons du rôle de la haute direction et de l'agent du changement RH qui ont, à notre avis, un rôle central dans la réussite du projet de changement.

**Le rôle de la haute direction :*

L'engagement de la haute direction demeure une condition plus significative du succès de tout processus de changement organisationnel⁵⁸. Trop souvent, les dirigeants sont impliqués énormément au début, mais leur élan s'estompe et que leur implication diminue à mesure que le projet de changement progresse. Ce changement par cela, risque de se diluer sous le poids des résistances. En ce sens, Lloyd-Walker, Cheung (1999) maintiennent la nécessité pour les gestionnaires de haut niveau d'être visiblement impliqués durant tout le projet de changement, puisque leur implication détermine ce qui est perçu comme important par les destinataires⁵⁹.

**L'agent du changement RH :*

Selon Fabi, Martin et Valois (1999), un comité de pilotage du changement doit pouvoir compter sur des personnes, internes ou externes à l'organisation, qui possèdent une expertise en GRH, en changement organisationnel ou en facilitation des processus de changement. Selon ces auteurs, l'adaptation des pratiques de GRH aux nouvelles valeurs et aux nouveaux modes de fonctionnement privilégiés est déterminante du succès d'un changement organisationnel⁶⁰. Cornet (1998) déplore la faible légitimité des professionnels RH, comme partenaire du changement dans le cas de réingénierie. Pourtant, les rôles qu'ils pourraient y jouer sont nombreux et essentiels au succès du changement (plan de formation, programme de communication, restructuration des échelles salariales, révision des critères d'embauche et d'évaluation, développement des systèmes de reconnaissance, gestion des carrières, accompagnement et suivi, élaboration d'une nouvelle culture d'entreprise, etc.)⁶¹.

⁵⁸-Fabi.B, Martin.Y, Valois.P, « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation », Revue Gestion, septembre 1999, vol 24, n°2, p.102. ; Lloyd-Walker.B, Cheung.Y.P, « Project teams and change in the Australian Bnaking Industry », Journal of Workplace Learning, Bradford, Vol 11, 1999, p.33-37 ; Rondeau.A, « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre », Revue Gestion, septembre 1999, vol 24, n°1, pp.148-157 ; Aplebaum.H.S et Wolh.L, « Transformation or change : some prescriptions for health Care organizations », Managing Service Quality, Bedford, vol 10, 2000, pp.279-298.

⁵⁹-Lloyd-Walker.B & Cheung.Y.P (1999), op cit.

⁶⁰-Fabi.B, Martin.Y, Valois (1999), op cit.

⁶¹-Cornet.A, « Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus », Thèse de Doctorat, Université de Liège, 1998.

Nous partageons l'avis que le changement ne puisse être amené par une seule personne ou un seul acteur. Il s'agit d'un phénomène social qui intéresse tous les acteurs qui y sont impliqués; où chaque partie doit pleinement remplir sa mission pour réussir le processus du changement dans l'organisation.

1.6. Les dimensions du changement

Le changement est un processus qui s'opère à plusieurs dimensions. Dans ce cadre, Colletterte et all affirment que le changement organisationnel s'opère sous trois dimensions : individuelle, collective et organisationnelle⁶².

-La dimension individuelle :

Pour bien aborder cette dimension, Colletterte et all s'intéressent au comportement de l'individu lors du changement ; celui-ci doit faire face à plusieurs défis. D'une part, il doit se faire une opinion personnelle sur la pertinence et la qualité du changement qui lui est proposé. S'il accepte, il devra alors fournir des efforts importants pour apprivoiser et maîtriser les nouvelles compétences qui lui sont demandées, tout en subissant l'insécurité associée à la perte de ses repères.

D'autre part, il doit en même temps surveiller et même sonder les réactions de son entourage pour voir si celui-ci se montre favorable ou non à ce changement et ainsi évaluer s'il s'expose à la réprobation de ses pairs en acceptant ou en refusant le changement. En fait, il s'engage alors dans une sorte de négociation ou de jeu d'influence, d'où émergera la position collectivement acceptable.

Enfin, il lui faudra composer avec les nouvelles méthodes proposées par les promoteurs du changement, et qui souvent ne sont pas au point. D'une certaine façon, la dimension individuelle se présente comme un parcours que l'on n'a pas choisi, et comportant bon nombre d'obstacles à surmonter.

-La dimension collective : Cette dimension a pour objet, les pressions que subie l'individu de ses pairs. En effet, les dirigeants ont tendance à sous-estimer l'influence déterminante de la pression des pairs dans l'acceptation ou le refus du changement. Selon Colletterte et all, l'acceptation d'un changement passe par une sorte de convention sociale explicite qui

⁶²-Colletterte et all, « La gestion du changement organisationnel: L'adaptation au changement », Quatrième partie, Janvier-Février 2003. [En ligne]. URL : http://w3.uqo.ca/collpi01/fr/gest_chang_part4.pdf ; in Chniouer.H, op cit, pp.43-44.

discrédite les pratiques existantes et qui supporte des alternatives, le plus souvent sous l'impulsion des leaders naturels ou tout au moins avec leur soutien tacite.

-La dimension organisationnelle : L'individu doit, en plus de ses dispositions à l'endroit du changement et des pressions subies de ses pairs, aussi composer avec le cadre organisationnel dans lequel il vit, c'est à dire les actions du management pour promouvoir et introduire le changement, tout comme les dispositifs techniques qui doivent être mis en place pour actualiser et permettre les changements demandés. Nouvelles structure, concept qualité, orientation client, rattachement administratif différent, réorganisation du travail, technologie nouvelle, procédé de fabrication amélioré, relations transversales révisées, procédures modifiées, voilà autant d'exemples d'aspects organisationnels qui demanderont à être conçus, expérimentés, ajustés, assimilés, évalués, corrigés et documentés.

Grouard et Meston (1998) distinguent les dimensions suivantes du changement⁶³ :

-La profondeur du changement : C'est une dimension relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Il s'agit soit, d'un changement superficiel comme des petits changements continuels ayant un rôle essentiel, soit d'un changement en profondeur qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Se sont des changements coûteux et provoquent des bouleversements majeurs (ex : Changement de stratégie, de structure, ...).

-La rapidité du changement : Cette dimension est le résultat de la durée et de la profondeur du changement. Elle rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

-Le mode d'imposition des changements : Selon Grouard et Meston, la manière dont le changement est initialisé peut varier d'une imposition forte à un consensus total⁶⁴. En effet, les changements dits consensuels se traduisent par une forte adhésion des parties intéressées au projet de changement dès sa première phase, ce qui renforce les chances de succès. Les changements imposés sont considérés généralement comme initiés par la haute direction. Certes, même lorsqu'il est imposé, le changement doit faire l'objet d'un minimum de consensus pour le faire réussir.

A vrai dire, l'adoption du changement obéit à l'existence de dimensions multiples: individuelle, collective, organisationnelle, profondeur, rapidité et le mode d'imposition de ce changement. Quoi qu'il en soit, Le changement entre dans le cadre d'une stratégie globale de l'organisation.

⁶³-Grouard.B & Meston.F (1998), op cit.

⁶⁴-Ibid

Notre recherche s'inscrit résolument dans une approche processuelle du changement, en considérant le changement organisationnel comme un processus et non pas un événement. A ce titre, le changement n'est pas centré sur le modèle mais sur le processus (vision dynamique du changement).

Après l'analyse de l'aspect conceptuel du changement, la section suivante s'arrête sur l'une des facettes de ce changement dans l'organisation : le changement technologique

Section 2. Le changement technologique dans l'organisation

L'utilisation des TIC dans l'organisation s'accompagne de changements considérables à tous les niveaux : Compétences, structure, etc. les paragraphes qui viennent entameront le statut de la technologie dans le changement au niveau de l'organisation, ainsi que les changements induits par son utilisation, précisément le changement technologique.

2.1. Statut de la technologie dans le changement au niveau de l'organisation

Réal.J (1995) distingue deux paradigmes en ce qui concerne le statut qu'occupe la technologie dans le changement au sein de l'organisation : La perspective technocentrique et la perspective anthropocentrique⁶⁵, que nous pouvons formuler comme suit :

La perspective technocentrique, fait de la technique l'élément essentiel et central dans le changement. L'homme n'occupe qu'une place secondaire ou résiduelle dans l'analyse du phénomène technique (par exemple ignorance des résistances). Autrement dit, l'homme est pensé en terme de son maniement des objets techniques.

La perspective anthropocentrique, au contraire met l'acteur au centre de son analyse (résistances, usages, comportements, ...). Cela veut dire que, les technologies sont abordées en fonction des hommes, sans pour autant oublier l'effet réciproque de ces outils.

Pratiquement, le paradigme technocentrique l'emporte aussi aujourd'hui sur le paradigme anthropocentrique. Pour Gilbert.P, les raisons de la prédominance de ce paradigme sont les suivantes⁶⁶ :

-Une sorte de pensée magique rode autour de l'informatique, malgré ou à cause de l'aura de rationalité qui l'entoure ;

⁶⁵-Réal.J (1995), in Barayandema.J, « Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Catholique de Louvain, Décembre 2004.

⁶⁶-Gilbert.P; in Barayandema.J, op cit.

-L'héritage de la grande période de l'industrialisation et de l'école classique de la gestion, dans les métaphores qui aident à se représenter l'organisation, la machine reste la plus habituelle. Les TIC renouvellent cette méthode.

-Les conceptualisations pour penser l'homme dans son rapport aux TIC sont insuffisamment développées. Beaucoup moins en tout cas, que celles qui privilégient la technologie⁶⁷.

D'ailleurs, il ya des organisations qui mettent en place des intranets sans considérations autres que techniques, des PGI implémentés sans diagnostics sociaux préalables, d'où l'échec d'un nombre non moins important de projets entrepris par les organisations.

Grosso modo, le statut de la technologie dans le changement se résume dans le choix entre deux types d'approches : anthropocentrique ou technocentrique.

2.2. Le changement technologique dans l'organisation: mise en œuvre et clés de succès

Le changement technologique occupe une place centrale dans les vagues de changement que vit l'organisation d'un temps à l'autre. La mise en œuvre de ce type de changement et sa réussite sont fort difficiles et doivent se baser sur une stratégie claire de l'organisation.

2.2.1. Le changement technologique : définition

Pour définir la notion de changement technologique, nous partons des deux définitions suivantes :

-Selon le dictionnaire Larousse, changer c'est : « *céder une chose contre une autre, ou transformer une chose en une autre* »⁶⁸. Le changement technologique est supposé par définition, le remplacement d'une technologie par une autre ou une transformation de la technologie existante.

-Pour Réal.J et Longval.J (2001), le changement technologique « *désigne à la fois de nouveaux objets techniques, leurs usages, les conditions de travail, et les rapports sociaux qui en découlent* »⁶⁹.

Il s'ensuit de ces définitions que, les technologies mises en œuvre par une organisation dans ses procédés et dans ses produits sont indissociables de son histoire, de son organisation, des compétences individuelles et collectives qu'elle recèle. On ne peut analyser les unes indépendamment des autres. Renoncer à une technologie, parce qu'elle est considérée comme

⁶⁷-Rajaa.M & Aharouay.S, « L'impact des TIC sur le changement organisationnel des PME », 3rd International Conference on Innovation & Engineering Management (IEM - 2015) ID 60, International Journal of Business & Economic Strategy, pp.1-8.

⁶⁸ -Le Larousse, Paris, 1998.

⁶⁹-Réal.J & Longval.J, « La transformation des organisations en contexte de systèmes complexes et de rapidité d'action », 1998, p.5.

dépassée, ou introduire une nouvelle, conduit à modifier des rapports sociaux. Dans la suite de ce travail, nous nous intéressons, précisément, à l'introduction de nouvelles technologies par les banques marocaines.

2.2.2. La mise en œuvre d'un changement technologique dans l'organisation

La mise en œuvre d'un projet de changement dans l'organisation implique sa conduite. En effet, la conduite du changement technologique doit répondre à un certain nombre d'exigences concernant les acteurs de l'organisation. Pointet et Cadix distinguent deux types de démarches : L'une centrée sur la technologie (technocentrique), l'autre sur l'homme (anthropocentrique)⁷⁰ :

Dans la première, l'homme est considéré comme une contrainte qu'il convient de réduire pour assurer le succès du projet. Dans la seconde, la technologie est considérée comme étant au service de l'homme qui est appelé, en fonction de sa place dans l'organisation, à contribuer à sa définition et à être le vecteur de son adoption.

Les deux approches ont leurs intérêts et leurs limites. La démarche technocentrée peut se justifier par l'urgence (la réactivité s'accommode souvent mal de la participation) et on s'efforcera dans la mise en œuvre de réduire les risques de rejet. La démarche anthropocentrée réduit ces risques, mais elle peut être menacée d'enlisement ou mal pilotée, peut conduire à un dévoiement du projet. Cette démarche peut être entravée par la difficulté éprouvée par les agents à s'y impliquer. Une résistance à la participation trouve ses origines dans la culture de l'entreprise, dans ses pratiques traditionnelles de management, dans les expériences vécues par les agents⁷¹.

Néanmoins, les démarches anthropocentrées présentent moins de risques d'échec de l'innovation. Pour cela, il convient de respecter certaines règles élémentaires⁷² :

- La conduite du changement technologique, dès sa conception, prend en compte dans une approche systémique, les dimensions techniques, financières, sociales et organisationnelles ;
- L'implication des acteurs concernés est réductrice de risques. L'objectif est d'obtenir le moment venu d'adhésion du plus grand nombre ;
- L'ingénierie du changement est concourante. Elle associe, de façon organisée, les acteurs concernés des différentes fonctions de l'entreprise, voire des clients potentiels. Les connaissances, les expériences, les complémentarités, les interdépendances, les contraintes de chacun peuvent être ainsi intégrées au mieux ;

⁷⁰-Cadix.A & Pointet .J.M, « Le management à l'épreuve des changements technologiques : Impacts sur la société et les organisations », édition d'organisation, Paris, 2002, p.324.

⁷¹-Ibid.

⁷²-Cadix.A & Pointet .J.M, op cit, pp 325-326.

- Le processus de changement n'est pas linéaire. Il est fondé sur une démarche itérative d'apprentissage et d'ajustement permanent ;
- Les arbitrages entre des intérêts divergents (d'acteurs, de groupes professionnels) et entre des objectifs contradictoires (performances d'une part et coût de l'autre, par exemple) sont rendus dans la transparence par une autorité légitime.

Les hommes et les femmes de l'organisation constituent la pierre angulaire de la réussite de tout projet de changement. Nous optons en conséquence, pour l'approche anthropocentrique qui privilégie ces acteurs et leur rôle dans le processus du changement

Une fois mis en œuvre, le changement technologique génère des impacts sociaux et organisationnels. Ainsi, pour conduire efficacement de tels projets, il faut pouvoir anticiper au mieux ses effets aux plans organisationnels et sociaux. La typologie des impacts qui suit, permet de structurer la démarche anticipative :

-Evolution du contenu des tâches :

Les innovations technologiques créent des contraintes et des tâches nouvelles, exigeant des aptitudes et des compétences différentes. Elles suppriment d'autres tâches ou en réduisent l'importance (avec l'exemple, de la CAO, on assiste à des modifications dans les aptitudes et compétences requises des concepteurs et des opérateurs CAO).

-Répercussion sur la nature des emplois ou sur les postes de travail :

La création de nouveaux emplois, comme l'intégration aux emplois existants de nouvelles compétences, associées à de nouvelles tâches, soulèvent des questions de qualification, de classification du personnel et de rémunération.

Quoi qu'il soit, réussir un projet de changement technologique implique la mise en place d'une politique de communication avec les destinataires concernés au sein de l'organisation.

2.2.3. Le changement technologique dans l'organisation : les clés de réussite

Les technologies constituent un facteur de changement dans les organisations. A cet effet, la mise en œuvre d'un projet de changement technologique doit être gérée de la manière la plus efficace possible, pour éviter toute tentative d'échec.

Toutefois, ces projets n'arrivent pas toujours à répondre aux besoins des décideurs ni des utilisateurs ; un échec est donc là. Dans ce sens, Gartner et le Standish Group⁷³ affirment de concert que 75% des projets de changement technologiques n'arrivent pas à atteindre les objectifs fixés. Les causes de l'échec d'un projet de changement technologique sont multiples. Nous pouvons citer, entre autres :

*La dimension humaine dans un tel projet n'a, généralement, qu'une place résiduelle. L'importance est donnée à l'aspect technique qu'humain⁷⁴. En ce sens, Siebenneicher affirme que ce n'est pas la technologie qui améliore la performance de l'organisation, mais bien la façon dont les humains l'utilisent⁷⁵.

*Les projets de changement technologiques mis en place viennent parfois répondre à ce qu'on appelle un effet de mode, où l'organisation cherche à s'aligner sur les pratiques externes dans ce domaine, sans une prise en compte de ses besoins réels. Se pose ici, la question de l'implication du personnel utilisateur- c'est eux qui implémentent le changement-dans ce type de projets.

Ceci dit, réussir un projet de changement technologique est l'objectif ultime recherché par toute organisation. Il faut reposer, selon Gagnon Yves-Chantal, sur trois leviers stratégiques illustrés dans la figure suivante⁷⁶:

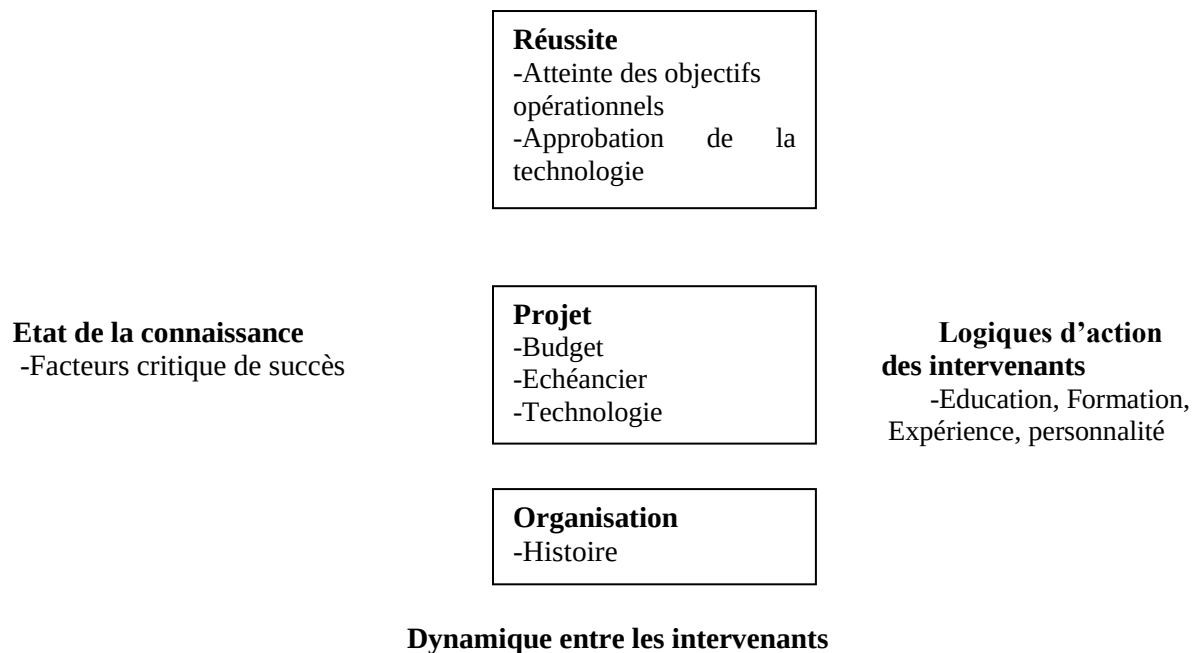
⁷³-Gagnon Yves-Chantal, « Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique », Revue Télescope, Automne 2008, p.73.

⁷⁴-Lors des visites de terrain effectuées dans les banques objet de notre étude, nous avons enregistré que certains banquiers ne croient pas à l'efficacité de certaines technologies nouvellement introduites par leurs banques, vu que ces outils ne répondent pas à leurs besoins réels au travail.

⁷⁵-Siebeneicher.P.R, « Educated, Trained Employees Are Key to Success for Today's Business », Industrial Engineering, Vol.19, n°3, 1987, p.44-46.

⁷⁶-Ibid.

Figure n° 2: Les leviers stratégiques de la réussite du changement technologique



Source : Gagnon Yves-Chantal, op cit, p.75.

En partant de la figure ci-dessus, les facteurs de réussite d'un projet de changement technologique tels qu'ils sont présentés par Gagnon Yves-Chantal, sont l'état de la connaissance, la dynamique des intervenants et les logiques d'actions des intervenants. En effet, l'état de la connaissance englobe les facteurs critiques de succès, tels que, l'attitude des utilisateurs, l'appui de la direction, la clarté des objectifs clairs, etc.

Pour ce qui est des logiques d'action des intervenants, il s'agit de comprendre la logique qui pousse l'acteur à être favorable ou défavorable par rapport au changement dans l'organisation. La formation, l'expérience, la personnalité dont dispose l'acteur, jouent un rôle central à ce niveau. Quant à la dynamique entre les intervenants dans le cadre du changement technologique, les acteurs disposent d'une marge de liberté issue des ressources dont ils disposent, tels que le poste, l'expérience, les savoirs, etc. De cette marge de liberté résulte un certain pouvoir qu'ils utilisent pour accroître leurs gains dans l'organisation.

Ceci étant, il ne faut pas perdre de vue qu'un projet de changement technologique ne pourra aboutir sans la mise en place d'un climat propice, d'une culture de changement, d'une communication plus large et par l'existence d'un certain nombre de compétences capables de porter ce changement. En effet, la communication, de façon particulière, joue un rôle déterminant dans la réussite sinon l'échec d'un projet de changement technologique au sein de l'organisation. C'est un ingrédient principal, à travers lequel les acteurs touchés par le

changement acceptent cette nouvelle donne et se l'approprient, car sans la participation de ces acteurs et leur implication, le changement devient impossible.

L'utilisation de la communication vise plusieurs objectifs : Expliciter le changement à mener, conduire ce changement tout en communiquant sur les chantiers à entreprendre, préciser le rôle de chacun des acteurs pour réussir le changement, etc. Bref, la communication vise l'adhésion d'un plus grand nombre de participants au projet (par exemple, pour l'introduction d'une nouvelle technologie et son adoption par un grand nombre de personnes).

Toutefois, la communication, comme l'affirme Benraiss et Jamal (2015), n'a d'intérêt que si elle précède et accompagne les autres leviers, à savoir la formation et l'accompagnement⁷⁷.

Au total, les innovations continues dans le domaine des TIC appellent les organisations à mener des changements technologiques pour accompagner les évolutions en cours. Le changement technologique est un exercice complexe qui nécessite l'adhésion de tous au projet pour assurer de plus grandes chances de sa réussite. Des dimensions sociale, culturelle et organisationnelle doivent être prises en compte, ce qui implique la mise en œuvre d'une démarche de conduite du changement dans l'organisation.

Section 3. La conduite du changement dans l'organisation

Mettre en place un projet de changement implique sa conduite pour aboutir aux fins escomptées. Les individus, destinataires de ce changement, jouent un rôle central dans la réussite d'une telle tentative.

3.1. Statut de l'individu dans le changement dans l'organisation

La conduite du changement sous entend l'implication et l'accompagnement des acteurs qui reçoivent le changement, durant toutes les phases du processus du changement. En effet, la relation de l'individu au changement, à la transformation des organisations, peut être considérée selon deux perspectives⁷⁸ :

-Tout d'abord, l'individu lui même est porteur du changement en raison de ses évolutions et aspirations personnelles, ainsi que des contradictions qu'il peut ressentir, lesquelles le conduisent à se transformer.

⁷⁷-Benraiss.B & Jamal.A, « Conduite du changement organisationnel : Les facteurs de succès et les risques de métamorphose », Revue Interdisciplinaire d'Economie et Management (RIEM) n°1, 2015, p.316.

⁷⁸-Baily.F.A et al, « Comportements humains et management », édition Pearson Education, 3^{ème} édition, Paris, 2009, p.296.

-Ensuite, une autre dimension de sa relation au changement, est la façon dont il va percevoir et vivre un changement qui peut, plus ou moins, correspondre à ses aspirations personnelles.

Nous notons bien que l'individu peut être un porteur ou un acteur récepteur du changement. En effet, par nature un individu englobe des éléments psychologiques et sociologiques (identité, culture, histoire, cognition, ...). Ce sont ces éléments qui le rendent dynamique et donc influençant son parcours au niveau de l'organisation. Pour Baily.F.A, al (2009), l'individu évolue aussi en âge et en expérience⁷⁹. En effet, la relation entre l'individu et le changement diffère d'une personne à l'autre suivant l'expérience accumulée à ce niveau (il y a des individus qui sont habitués aux changements que d'autres).

L'individu peut être aussi récepteur du changement. En effet, la perception du changement par ces acteurs est par nature différente d'une personne à l'autre (suite à la différence des visions, par exemple, ce qui est un changement pour un cadre ne l'est pas forcément pour un employé ou un directeur). Nous distinguons des acteurs qui acceptent facilement le changement et adoptent au-delà la nouvelle situation, contre des acteurs réfractaires, qui s'opposent au changement. Cette résistance peut provenir de différentes causes : peur de changement, peur de perte de statut ou de pouvoir, manque d'expérience dans une technologie par exemple, remise en cause de l'expérience passée d'un individu suite à l'introduction d'une nouvelle technologie ou un nouveau procédé, etc.

Certains auteurs de l'école de Palo-Alto⁸⁰ se sont intéressés à l'intensité de la rupture qu'un changement peut provoquer chez un individu et aux apprentissages nécessaires pour y faire face. Ils distinguent le changement de type 1 qui correspond à des modifications mineurs ne modifiant pas le cadre d'analyse, du changement de type 2, qui nécessite un changement de cadre d'analyse. La construction d'une nouvelle définition de la réalité entraîne la nécessité pour un individu, de changer sa compréhension de la relation aux autres. Ce changement de point de vue, nommé « recadrage » par Watzlawik.P⁸¹ est considéré comme une étape fondamentale pour l'accès à un changement de type 2. Il s'agit, relativement à une situation donnée, d'adapter aux « faits » concrets de cette situation un cadre d'analyse pertinent.

De manière générale, l'individu peut être porteur ou récepteur du changement dans l'organisation. Les enjeux du changement sur les destinataires sont immenses et impliquent différentes phases d'intégration, pour arriver à s'approprier la nouvelle donne.

⁷⁹-Baily.F.A et al (2009), op cit, p.296.

⁸⁰-Bateson G, in Bailly.F.A et al, op cit, p.298.

⁸¹-Watzlawick.P, Weakland.J, Fisch.R, « Change. principes of problem formation and problem resolution » ; in Bailly.F.A et al (2009), op cit, p.299.

3.2. Les enjeux du changement chez l'individu dans l'organisation

Partant du fait que le changement introduit dans l'organisation entraîne, en conséquence, des modifications sur les habitudes et les comportements des individus et aussi sur le fonctionnement général de l'organisation, il nous paraît utile d'analyser les phases ou les stades d'intégration d'un changement chez l'individu. En effet, selon les théories psychosociologiques, cette intégration se réaliserait en trois grands stades ; à savoir : La décrystallisation, la transition et la recristallisation. Les organisations suivent, selon l'expérience à peu près la même évolution, autant comme systèmes techniques que comme systèmes sociaux:

- *La décrystallisation* : Il est question ici de la période pendant laquelle on remet en question certaines pratiques dans une organisation, pour en envisager de nouvelles. C'est la période où les promoteurs qui ont décidé d'introduire le changement, commencent à vouloir modifier de façon concrète les pratiques. Cette étape se caractérise par l'insécurité et l'anxiété, mais elle est importante, dans la mesure où sans décrystallisation le changement ne se réalise probablement pas.

- *La transition* : On s'initie à ce stade, au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les nouvelles façons de faire les choses. Il faut, à ce niveau, abandonner les anciennes habitudes et en adopter de nouvelles. La difficulté de ce stade réside dans le fait que les anciennes pratiques sont devenues des automatismes et sont difficilement abandonnées rapidement, et c'est à ce niveau que, les individus rencontrent le plus de difficultés. Ils sont en fait, exposés à un degré de fatigue plus élevé, un état de confusion inhabituel, mais aussi un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé. Certes, si bien encadrée, cette période peut devenir une source de grande créativité et de modification.

- *La recristallisation* : Les nouvelles pratiques, après le passage de la phase transition, deviennent désormais des habitudes. Ici, on commence à s'appropriier et maîtriser ces nouvelles pratiques devenues habituelles.

La phase de transition est considérée comme la phase critique, où il faut investir l'essentiel de l'énergie, vu que les gens y trouvent assez de difficultés.

3.2.1. Le changement, comme objet de représentations

L'analyse des représentations est un élément essentiel dans la compréhension du processus et des difficultés de gestion du changement. Par représentations, nous entendons de manière générale, le sens, la signification et l'interprétation que les personnes donnent aux actes et aux événements. En ce sens, les représentations influencent les choix, les objectifs, les

actions des acteurs et des organisations. Elles peuvent par conséquent, contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus.

En se référant à la manière dont les acteurs définissent le changement, trois niveaux de référence peuvent être évoqués, comme présenté dans le tableau suivant:

Tableau n°2: Le changement organisationnel, objet de représentations ambivalentes

	NIVEAU DE REFERENCE	
Universel	Individuel	Organisationnel
<u>Le changement vu comme valeur</u> EX : A partir du moment où ça bouge il ya toujours quelque chose de positif à retirer.	<u>Critère « rationnel »(intérêt)</u> EX : Des tâches nouvelles, ça agrmente le travail et ça permet d'évoluer	<u>Nécessité</u> EX : Si l'on reste dans l'état actuel, il se peut qu'on tombe, on est obligé d'évoluer, on ne peut pas continuer dans ce sens.
	<u>Critère « émotionnel »</u> <u>(valorisation, remise en cause)</u> EX : Avec les nouvelles directives, j'ai une meilleure image de moi-même.	<u>Capacité</u> EX : Le système est assez cadré, il va à l'encontre du changement par certains côtés.
		<u>Identité</u> EX : J'ai connu ici un esprit service public, c'est en train de se perdre.

Source : Perret.V, « La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes », article présenté à la 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille, 13, 14 et 15 Mai 1996, p.14.

A partir du tableau ci-dessus, on constate que la représentation du changement se manifeste selon trois niveaux de référence à savoir : un niveau de référence universel, individuel et organisationnel. Nous résumons ces différents niveaux comme suit:

- *Un niveau de référence universel* : Dans ce niveau de référence, le changement fait lui-même un objet de représentation. Il est vu comme une valeur en soi. Dans ce cadre, Lipovetsky développe l'idée que le changement constitue une valeur fondatrice, qui sert de terrain légitime et stable au fonctionnement de la société⁸². Thévenet pour sa part, défend l'idée que les entreprises s'insèrent aujourd'hui dans une tendance fondamentale unificatrice

⁸²-Lipovetsky.G, « L'empire de l'éphémère », Gallimard, Paris, 1987.

de valorisation du changement « *le changement est une démarche impérative, voire une fin en soi* »⁸³.

- *Un niveau de référence individuel* : A ce niveau, l'individu juge ou valorise le changement mis en place par les avantages qu'il peut en tirer : conditions de travail, évolution, compétences, récompenses matérielles et autres, etc. Crozier et Friedberg (1977) défendent, dans ce sens, l'idée que les individus ne résistent au changement que s'ils ne peuvent pas y préserver ou y trouver leurs intérêts⁸⁴.

D'autre part, l'individu, en dépassant cette dimension dite rationnelle, fait du changement une image de soi : épanouissement, valorisation ; sinon, remise en cause de l'identité de la personne. Nous citons à titre d'exemple, une TIC mise en place dans une organisation, peut être vue comme remettant en cause les compétences de certains individus, ayant l'habitude de travailler au manuel, ce qui peut engendrer une sorte de manque d'intérêt au travail et donc de la reconnaissance dans leur organisation.

- *Un niveau de référence organisationnel* : Il s'articule autour de trois thèmes :

*La nécessité du changement : le changement est conçu ici, comme une solution à mettre en œuvre pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise. Pettigrew (1985) insiste, à ce niveau, sur l'importance de la crise pour permettre d'instaurer un changement⁸⁵. Quant à Pascale évoque la prise de conscience d'une crise patente, comme facteur essentiel du déclenchement des changements⁸⁶.

*La capacité du changement : Il s'agit de voir si la structure dispose de la capacité à changer ou non. Les représentations des personnes sont ici déterminantes. Elles peuvent favoriser le changement, comme elles peuvent le bloquer.

*L'identité : L'identité organisationnelle permet à l'individu de se positionner par rapport au changement. Le changement percute les représentations que l'on a de l'entreprise, de ce qu'elle est et il peut être vécu comme une remise en cause plus ou moins profonde de son identité.

Sur la base de qui été soulevé, il est clair que les représentations des individus sont déterminantes dans un projet de changement. Elles peuvent être positives (épanouissement, amélioration, ..) comme elles peuvent être négatives (remise en cause de l'identité, perte de statut ou de pouvoir, compétences obsolètes, ..).

⁸³-Thévenet, « Plus c'est la même chose plus ça change », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1988, (89-92).

⁸⁴-Crozier.M & Friedberg.E (1977), op cit.

⁸⁵-Pettigrew.A, « The awakening Giant : Continuity and Change in ICI », Oxford: Basil Blackwell, 1985.

⁸⁶-Pascale, R, « Managing on the Edge », Simon & Schuster Building, New York, Touchstone, 1990.

Etant donné que, tout changement résulte d'un apprentissage ou l'implique; c'est-à-dire que, la mise en œuvre d'un changement implique nécessairement un processus d'apprentissage et que les organisations face aux nouvelles conditions technologiques, doivent impérativement répondre à cette question d'automatisation par la transformation de l'apprentissage pour s'adapter aux nouvelles conditions, nous avons vu essentiel d'analyser, dans les paragraphes à venir, le changement dans sa relation avec l'apprentissage organisationnel.

3.2.2. Le changement, facteur d'apprentissage organisationnel

Par changement nous entendons le passage d'une situation jugée insatisfaisante (ancienne) à une situation jugée plus satisfaisante (nouvelle). Ce passage implique l'adoption et le développement de nouvelles compétences qui permettent de s'approprier la nouvelle situation. Bref, le changement est considéré comme un facteur d'apprentissage.

Depuis Senge (1991)⁸⁷, des auteurs développent la notion d'apprentissage organisationnel en insistant sur un certain nombre de facteurs dont⁸⁸:

- La formation et le perfectionnement des membres de l'organisation, qui traduisent la sensibilité à l'évolution des circonstances de l'environnement;
- La création d'une vision partagée qui sert de fondement à l'intérêt et à l'engagement communs, tellement essentiels pour créer l'énergie et la concentration nécessaires à l'apprentissage;
- L'harmonisation des efforts au sein de l'équipe;
- La capacité à intégrer d'autres modes d'apprentissages; etc.

Tenant compte de ces éléments, Probst et Buchel (1995) définissent l'apprentissage organisationnel comme « *la capacité d'une institution à agir en reconnaissant, en tant qu'entité, ses erreurs et de les corriger. De plus, elle doit être en mesure de changer ses bases de savoirs et de valeurs afin de générer de nouvelles compétences d'action et de nouvelles prises de décision* »⁸⁹.

Le changement organisationnel, envisagé sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, met au centre de l'analyse, le rôle de chacun dans la transformation d'une organisation. Ainsi, les théories de l'apprentissage organisationnel analysent le changement à travers le rôle des savoirs et des connaissances détenus par les acteurs dans l'évolution des

⁸⁷-Senge.P, « La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent », Paris, 1991.

⁸⁸-Probst.G & Buchel.B, « La pratique de l'entreprise apprenante », Les éditions d'organisation, Paris, 1995 ; et Argyris.C & Schon.D.A, « Apprentissage organisationnel ; théories, méthodes, pratiques », édition De Boeck Université, Bruxelles, 2002.

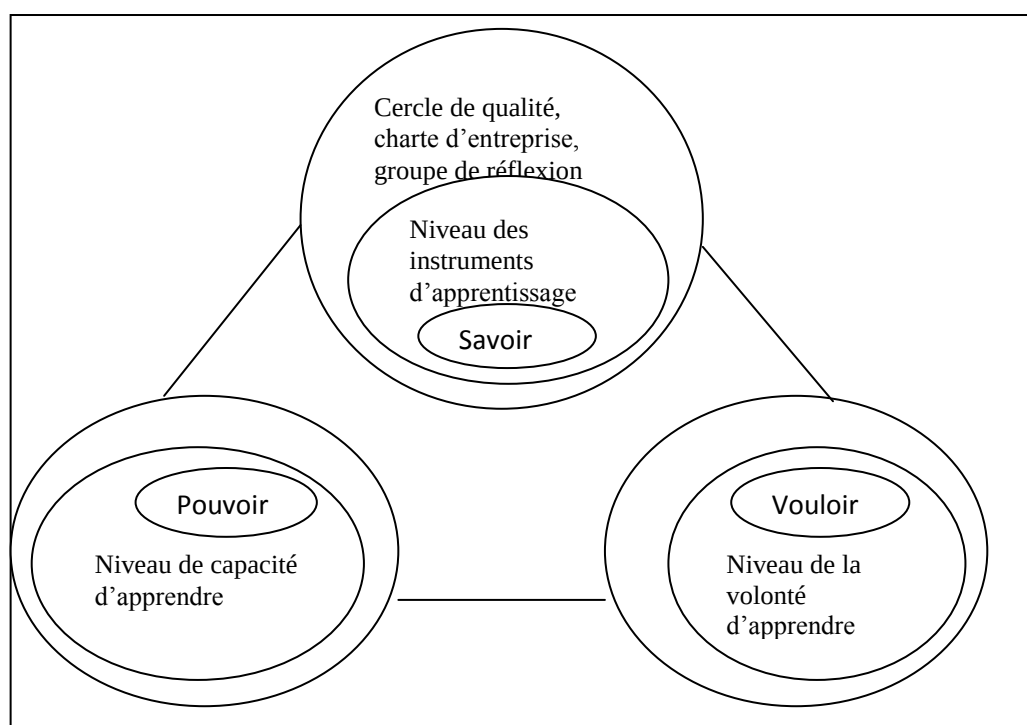
⁸⁹-Probst.G & Buchel.B, op cit.

routines de l'organisation⁹⁰.

Dans l'apprentissage organisationnel, il est important, d'un côté de comprendre la situation du moment et d'accepter les dysfonctionnements identifiés; et de l'autre, pouvoir accepter de s'orienter dans une autre direction en ayant une vision partagée et réaliste des écarts entre la situation de départ et celle qui est visée, tout en s'appuyant sur l'acquisition de nouvelles compétences que l'organisation doit produire. Il s'agit donc d'une conception normative, qui prescrit ce qu'il faut atteindre et qui considère l'apprentissage organisationnel comme un processus productif, générateur de compétences⁹¹. Alors quels sont les facteurs de développement de l'apprentissage organisationnel?

Pour ce qui est de ces facteurs, Probst et Buchel (1995)⁹² proposent d'utiliser trois facteurs critiques, selon la figure ci-après:

Figure n°3: Les trois facteurs critiques du développement de l'apprentissage organisationnel



Source : Probst.G et Buchel.B (1995), op cit.

A partir de ce schéma et selon Probst et Buchel (1995), l'évaluation du degré de développement de l'apprentissage se fait à trois niveaux⁹³:

- *Au niveau du savoir* : Elle se base sur une analyse des instruments utilisés et des

⁹⁰-Angeline Aubert-Lotarski, op cit, p.3.

⁹¹-Angeline Aubert-Lotarski, op cit, p.3.

⁹²-Probst.G & Buchel.B (1995), op cit.

⁹³-Ibid.

méthodes pratiquées. Ceux-ci comprennent toutes les formes d'interventions institutionnalisées pour réaliser un apprentissage organisationnel (les chartes d'entreprise, les styles de gestion, la rotation des tâches, les groupes de projets etc.).

- *Au niveau du pouvoir* : Elle peut s'articuler autour des capacités d'agir de façon coopérative et participative, des capacités de communication et d'explication, des capacités analytiques de résolution de problèmes complexes et des capacités de mémorisation du savoir. Il s'agit donc, de la faisabilité de l'apprentissage en donnant la possibilité à chaque membre de l'organisation, en soi, de se développer.

- *Au niveau du vouloir* : C'est la volonté de développer et d'enrichir les potentiels des individus et de l'organisation, qui doivent être d'accord et prêts à remettre en cause leurs attentes, valeurs, connaissances et actions s'ils veulent s'aventurer sur de nouvelles voies inconnues.

Le plus souvent, le changement organisationnel mène à un apprentissage par des sujets, de nouvelles méthodes ou manières de faire (changement de fonction, nouvelle répartition du travail dans une équipe, formalisation de procédures,...). On peut tirer avec profit quelques enseignements de ce que la psychologie du travail nous apporte concernant l'apprentissage⁹⁴ :

- L'apprentissage contient un acte cognitif : Il s'agit de saisir des informations nouvelles et de savoir les traiter, de se représenter l'environnement de manière nouvelle, de maîtriser de nouvelles techniques ou d'appliquer de nouvelles procédures. Il faudra que les salariés apprennent à faire, agir en fonction du nouveau schéma. Faire de la formation est la réponse quasi automatique de la FRH face aux changements. Certes, cette formation enregistre parfois des échecs. Par exemple, les formations à la sécurité dont les contenus peuvent être intellectuellement assimilés, mais dont les comportements prescrits peuvent se heurter à des identités professionnelles fortes. L'apprentissage n'est réalisable que si l'ensemble des dimensions est pris en compte, et par conséquent doit susciter une gamme de mesures plus large que le seul montage d'un programme de formation⁹⁵.

-L'apprentissage passe d'abord, par une phase d'acquisition, ensuite par une phase de renforcement. Ceci nécessite, d'une part, une certaine durée que (les managers oublient parfois) et d'autre part, des actions ayant pour but de faciliter l'inscription de nouveaux comportements dans la pratique. D'où, un accompagnement du changement s'impose⁹⁶.

⁹⁴-Livian.Y.F, « Ressources humaines » éditions d'organisation, 2ème édition, sous la direction de Weiss.D, Paris, 2003, p.555.

⁹⁵-Ibid.

⁹⁶-Livian.Y.F, op cit, p.555.

-L'apprentissage comporte un aspect dynamique, qui lui fait adopter des chemins pas toujours conformes à ceux prévus au départ. C'est que les individus concernés ont aussi une dynamique propre, un potentiel d'évolution dont on ne connaît pas toujours l'amplitude à l'avance. C'est pourquoi des réajustements sont nécessaires, de la part de ceux qui conduisent le changement⁹⁷.

L'apprentissage est un processus durant lequel il faut permettre aux gens d'apprivoiser les nouvelles références. Ce processus facilite la tâche d'une conduite du changement, dans la mesure où les individus commencent à s'approprier les contours de la nouvelle situation.

3.3. La conduite du changement dans l'organisation

La conduite du changement n'est plus un choix, mais une nécessité dans l'organisation. Nous jugeons opportun de revenir sur la définition de cette démarche ainsi que les objectifs visés à travers sa mise en place, entre autres l'appropriation du changement.

3.3.1. La conduite du changement: définition

La conduite du changement est une démarche facilitant l'intégration formelle du changement dans l'organisation et facilitant le déploiement des projets et leur appropriation par les personnes. Elle s'appuie sur des méthodes et des outils⁹⁸. L'objectif poursuivi à partir de cette pratique est d'assurer l'adaptabilité des acteurs à ce changement. En ce sens, Darwin avance que « *les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement* »⁹⁹. Il est clair que, la clé de voûte de la réussite de tout projet de changement est les personnes qui savent s'adapter, mais aussi qui savent changer.

Deux éléments jugés clés, caractérisent la conduite du changement¹⁰⁰. Il s'agit de :

- Déployer une démarche participative d'empowerment qui rende les individus acteurs de leur propre changement ;
- Appliquer de façon organisée et systématique un ensemble d'outils, de ressources, pour faciliter le changement au niveau des individus (social, émotionnel, comportemental), des groupes et de l'organisation (technique, intellectuel) et ce, de façon simultanée.

⁹⁷-Ibid.

⁹⁸-Morin.P, « La conduite du changement », Revue Qualitative N° 189, Juillet-août 2007, p.31.

⁹⁹-Darwin.C, « L'origine des espèces », Paris, 1999, 608p.

¹⁰⁰-Faurie.C, « Conduire le changement; les gestes qui sauvent », édition Maxima, Paris, 2008, p.25.

L'implication des acteurs dans la conduite du changement est indispensable, d'où les démarches participatives qui résultent d'un double constat ¹⁰¹ : D'une part, les ingénieurs n'ont pas le monopole du savoir sur l'organisation et d'autres points de vue méritent d'être pris en compte; notamment celui des utilisateurs. D'autre part, la réussite du changement est plus probable lorsque les principaux intéressés sont associés aux différentes phases du projet. L'association des différents acteurs de l'organisation (direction, responsables hiérarchiques, salariés et leurs représentants) doit être envisagée tout au long de la démarche de changement d'organisation.

Conduire le changement, c'est développer des capacités négociatrices collectives chez les acteurs, c'est donner à tous les intéressés de nouvelles possibilités d'établir leurs relations et de s'essayer à de nouveaux comportements. Il n'existe pas de changement solitaire ; le changement est fatalement, un processus collectif d'apprentissage de la négociation. Il s'agit d'un nouveau construit collectif, selon la formule de Crozier, qui doit être élaboré « *parce que le changement n'est pas naturel, mais avant tout, création, invention, découverte et 'construction humaine'* »¹⁰². C'est tout un ensemble de nouveaux comportements de négociation, qu'il faut aider chacun à construire avec les autres. Changer c'est apprendre des jeux nouveaux, et c'est un apprentissage de tous les acteurs ensemble.

La mise en œuvre de la conduite du changement se concrétise selon des règles et des outils. En effet, celle-ci doit être, tout d'abord, pilotée et constamment encadrée par une instance définissant les objectifs, validant les résultats aux différentes étapes. La réorientation en fonction de données nouvelles. Ensuite, des groupes de travail peuvent être organisés pendant les phases de recueil de l'information et l'élaboration des scénarios d'organisation. Enfin, pendant la phase suivante de mise en œuvre des changements, l'évaluation des actions peut être assurée par des instances de suivi, associant les principaux intéressés. Fréquemment, d'ailleurs les nouvelles organisations sont mises en place à titre d'essai, la période expérimentale permettant de mesurer leurs implications en grandeur réelle, éventuellement d'affiner l'analyse, de procéder à des ajustements.

Ce qu'il faut retenir c'est que la conduite du changement est un art qui exige une grande intelligence stratégique qui va de la création d'un contexte favorable à la gestion des résistances internes, tout en passant par la construction et la communication d'une vision.

¹⁰¹-Charpentier.P, « L'implication des acteurs dans la conduite du changement », Cahier Français n° 287, 1998, p.71.

¹⁰²-Crozier.M & Fridberg.E (1977), op cit, p.383.

3.3.2. Les objectifs de la démarche de conduite du changement dans l'organisation

Incontestablement, l'objectif ultime visé par cette démarche de conduite du changement est de réussir le projet du changement. Pour Moutot et Autissier (2010), la conduite du changement vise la réalisation des objectifs suivants¹⁰³ :

-L'adhésion des principaux acteurs d'un projet de changement : consiste à comprendre les attentes des différents partenaires et de mettre en place des dispositifs de concertation. On peut parler à ce niveau d'une sorte de marketing interne.

-La transformation : Une fois les individus adhèrent à un projet, ils envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes, ce qui se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences.

-L'évolution : C'est une conséquence à long et moyen terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser.

Ceci dit, nous retenons que la conduite du changement peut être comprise comme un ensemble de méthodes et de techniques qui permettent d'impliquer et d'adhérer les acteurs visés par ce changement, pour le mener à bon port. Cet ensemble d'actions comprend la communication, la formation, etc. Toutefois, comme le précisent Benraiss et Jamal (2015), la conduite du changement ne se limite pas à la formation et à la communication. La conduite du changement est un dispositif composé de trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise : la phase diagnostic, la phase de leviers, à travers le déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement, et la phase de pilotage du changement¹⁰⁴.

Perotti.C quant à lui, défend l'idée que la structuration de l'organisation est un facteur important dans la manière dont elle est capable de changer¹⁰⁵. Cela veut dire que la structure organisationnelle influence le projet de changement. A ce propos, Soparnot (2004) soutient ce point de vue, en introduisant la notion de capacité organisationnelle à changer, selon la dimension contextuelle (confiance, valeur du changement, flexibilité structurelle, ...), la dimension actionnante (la légitimité perçue du changement, la création de visibilité, ...) et la dimension structurante (l'amélioration par expérience, ...)¹⁰⁶.

¹⁰³-Moutot.MJ & Autissier.D (2010), op cit, pp.18 à 20.

¹⁰⁴ Benraiss.B & Jamal.A (2015), op cit, p.317.

¹⁰⁵ Perotti.C, op cit, pp 56-57.

¹⁰⁶-Soparnot.R, « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations », 13ème conférence de l'Association de Management Stratégique, Le Havre, 2004.

Les recherches effectuées sur les démarches de conduite du changement sont nombreuses et restent proportionnelles au contexte et au contenu du changement vécu dans l'organisation. Certes, des invariants communs restent valables pour toutes les démarches, à savoir, le partage politique, la communication et la participation.

-La négociation, la participation et le partage politique : Pour ce qui est du partage politique, la stratégie de changement doit être portée politiquement, c'est-à-dire que la direction doit incarner la nécessité de changer, mais aussi le sens du changement voulu. Ainsi, les résistances peuvent exister mais l'implication et l'engagement massif des parties prenantes permettront une mise en place réussie du changement.

Du côté négociation et participation, l'objectif poursuivi par la négociation est la recherche d'un consensus ou d'un accord sur le changement à conduire. Le partage politique et la communication à eux seuls ne suffisent pas. En outre, la participation se concrétise à des niveaux divers : information, discussion, proposition, séminaires, réunions d'informations, groupes de travail, ... Il est évident que, la conduite du changement ne se fait pas par un simple document rédigé par telle ou telle personne, ni par un ordre, mais il s'agit plutôt d'une méthode et des approches pour réussir un tel projet.

-La communication : Il est fort certain que la mise en place d'un projet de changement exige un effort de communication qui entoure toutes les dimensions du projet. On parle à ce niveau, d'une organisation communicante qui associe une multitude de personnes de statuts hiérarchiques différents. La communication consiste à diffuser des informations à des personnes visées par le changement, à travers l'utilisation d'un certain nombre d'outils, tels que les affiches, les réunions, etc.

En outre, la communication doit se faire en permanence et devra distinguer trois grandes étapes dans la gestion du changement¹⁰⁷ :

*La première, consiste à envisager tous les aspects d'un changement et les interactions qu'il engendre. Il s'agit de mettre en musique un ensemble d'éléments: Le processus du changement, la négociation des étapes du changement, les finalités du changement, les degrés de libertés des acteurs, etc.

*La seconde, consiste à faciliter les relations entre les individus et les groupes : La communication interne doit créer des espaces d'échange entre groupes et entre personnes. A cet effet, chaque partie concernée par ce changement doit exprimer ses interrogations et obtenir des réactions provenant de la hiérarchie et d'autres entités organisationnelles.

¹⁰⁷-Decaudin.J.M & Igalen.J, « La communication interne : stratégie et techniques », édition Dunod, Paris, 2006, pp 112-115.

*La dernière étape veut dire que, la communication interne met le changement en place avec la culture d'entreprise : tout changement entraîne de nouveaux comportements et nouvelles attitudes, et notamment de la pérennité du changement.

En tant qu'outils d'information et de communication, les TIC jouent certainement un rôle central dans la conduite du changement. En effet, leur apport est fort considérable dans toutes les phases du changement. Ainsi, dans les phases d'analyse, par exemple, les TIC permettent un accroissement de la capacité de traitement, de stockage et de diffusion rapide d'informations. Elles élargissent l'éventail des solutions possibles aux problèmes d'organisation. De plus, les TIC en tant qu'instrument de gestion, favorisent l'intégration des SI qui permettent un partage des données en temps réel pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Il est important de préciser qu'à travers la mise en place d'une politique de partage et de communication, on cherche à s'approprier le changement. En effet, l'appropriation du changement consiste en une sorte de domestication des acteurs avec le changement. Selon Boffo.C (2005), il existe quatre types d'appropriation du changement : les pratiques rebelles, limitées, conformistes ou sophistiquées¹⁰⁸.

En effet, si les acteurs appelés destinataires du changement tentent à mettre à l'échec le changement, on assiste à des pratiques dites rebelles. Si les individus marginalisent le changement nous sommes en présence de pratiques limitées. Dans ces pratiques, les individus perçoivent le changement tels qu'il est conçu, alors que les pratiques sophistiquées consistent à ce que les destinataires font preuve de la créativité et d'une volonté d'aller de l'avant dans le changement.

Les pratiques rebelles, selon l'auteur¹⁰⁹, ne sont pas nécessairement négatives. Elles sont orientées dans une direction qui se situe à l'opposé des intentions des promoteurs, lesquelles pourraient être amenées à évoluer. En effet, l'auteur a démontré l'évolution de ces pratiques chez un même individu. Ainsi, en fonction du degré d'ouverture du promoteur, les pratiques peuvent passer de rebelles à sophistiquées (ou l'inverse) et ainsi être interprétées différemment.

Pour ce qui est de l'appropriation des TIC, il est question de l'usage de ces TIC, que des TIC elles mêmes. Pour atteindre cet objectif, des efforts de formation et d'accompagnement pour réussir le changement et de nouvelles logiques managériales doivent être mises en place.

¹⁰⁸-Boffo.C, « Etude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement », Thèse de Doctorat, HEC Montréal, Montréal, 2005.

¹⁰⁹-Bareil.C (2008), op cit, p.93.

Pour sa part, Doreau.F (2001) distingue quatre critères déterminants, pour la réussite de tout projet d'intégration des TIC dans les organisations¹¹⁰. Il s'agit du :

- *Contexte organisationnel et de management de l'organisation* : L'auteur considère que le contexte organisationnel et managérial a un poids important dans le développement des usages des TIC. Il précise que les outils qui sont mis en place, sous-entendent un modèle de fonctionnement implicite qui repose souvent sur :

*Une certaine autonomie pour la prise de décision qui justifie l'intérêt de l'accès à certaines informations ;

*Celui de la coopération qui donne une place aux outils de partage d'informations.

- *Compétences et fonctions des utilisateurs* : Les utilisateurs ont parfois l'intention de voir des implications des TIC en contradiction avec leurs repères professionnels ; par exemple, favoriser le relationnel, avoir le temps libre, etc. De plus, on assiste à une certaine divergence de représentations sur le rôle et l'intérêt des TIC.

- *La nature des outils* : Doreau.F souligne qu'on assiste à une tendance de la centralisation informatique, malgré le développement remarquable de la micro-informatique personnelle de ces dernières années. Par ailleurs, les applications de gestion se fondent de plus en plus, avec les outils permettant l'accès à l'information moins structurée. Il ajoute qu'il existe un risque réel à cette centralisation et uniformisation des outils informatiques. Il s'agit de l'éloignement des outils par rapport aux besoins des différents utilisateurs¹¹¹.

- *Relation concepteurs-utilisateurs* : L'auteur souligne que les usages des TIC ne sont jamais totalement anticipés par les décideurs ou les concepteurs des choix technologiques. Ils ne se discrètent pas. Il constate, dans plusieurs cas, même des projets TIC à plusieurs facettes. Cela veut dire que différents acteurs de l'organisation en font des présentations différentes.

En résumé, le processus d'appropriation des TIC se trouve confronté à un paradoxe dans l'organisation : Ce caractère paradoxal de la relation entre la culture d'entreprise qui repose sur le passé et la tradition et les innovations technologiques axées plutôt sur le changement et le modernisme.

¹¹⁰-Doreau.F, « Etude sur l'impact des Technologies d'Information et de Communication (TIC) dans les organisations », Synthèse Régionale, ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) des Pays de la Loire, 2001, p.14.

¹¹¹-Doreau.F (2001), op cit.

Conclusion

En conclusion, le changement ne constitue pas pour l'organisation un simple effet de mode, mais il est imposé par un environnement changeant, turbulent et complexe duquel les organisations se nourrissent au quotidien.

A travers les trois sections : La problématique du changement dans l'organisation, le changement technologique et la conduite du changement dans l'organisation, nous avons voulu passer en revue les débats et les réflexions auxquels le changement a fait l'objet. Ainsi, nous avons essayé de définir le changement et ses principales mobiles, ses composantes, sa typologie, mais aussi les différents objectifs recherchés à travers la mise en œuvre d'un projet de changement dans l'organisation. En outre, vu que les TIC constituent un facteur parmi d'autres, de changement dans l'organisation, nous avons jugé pertinent de discuter le rôle et le statut de la technologie dans le changement pour s'arrêter enfin sur la mise en œuvre du changement technologique et les conditions de sa réussite dans l'organisation.

Il ne faut pas perdre de vue que la mise en place d'un changement (technologique, organisationnel, etc.) implique sa conduite. Cette démarche sous entend l'adhésion des destinataires du changement dans toutes les phases de ce chantier pour assurer sa réussite et arriver à s'approprier en conséquence la nouvelle donne dans l'organisation.

Après avoir traité ce chapitre sur l'approche conceptuelle du changement, le chapitre suivant, intitulé : « TIC, Système d'Information et Gestion des Ressources Humaines », revient sur les différentes TIC auxquelles notre recherche fait appel, leur caractère stratégique ainsi que leurs différents effets sur la GRH au niveau de l'organisation.

Résumé du chapitre 2

Intitulé, « TIC, Système d'Information et Gestion des Ressources Humaines », ce chapitre est consacré à l'étude de trois concepts fondamentaux, à savoir les TIC, le SI et la GRH et à l'analyse des différentes relations existant entre eux. Ce travail s'intéresse particulièrement aux technologies de réseaux. Ce sont des technologies permettant une utilisation et une diffusion de l'information à l'ensemble des membres de l'organisation: l'internet, l'intranet, le groupware, l'ERP, le workflow, la messagerie électronique, le Data Warehouse, le Dataminig, la GED et l'EDI.

Ces outils génèrent des impacts organisationnels et managériaux de poids sur la structure et les compétences dans les organisations. Nous pouvons parler d'une nouvelle architecture des SI. Ainsi, si les individus travaillaient avant, isolés dans leurs postes, il n'est plus le cas aujourd'hui, où la coopération et le travail d'équipe s'imposent même avec des partenaires en dehors des murs de l'entreprise.

Ceci dit, si les TIC constituent un secteur stratégique pour l'organisation, les RH ne sont pas d'une importance moindre. Autrement dit, les TIC et les RH qui sont en influence mutuelle (par exemple, tirer profit de l'utilisation des TIC dépend des modes d'usage de ces outils par les RH ; les TIC influencent les comportements et les attitudes des acteurs, etc.) sont considérées comme des ressources clés pour l'organisation qui est appelée d'en faire son facteur clé de succès (FCS).

De façon spécifique, les RH doivent se placer au centre d'une vision stratégique en vue d'une revalorisation du capital humain dans l'organisation. En outre, la forte diffusion des TIC dans l'organisation et les changements induits par leur utilisation imposent une modification des pratiques et des principes de la GRH (modifications des missions, des rôles et responsabilités des acteurs, ...), tout en favorisant l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective au travail, avec tous les impacts positifs que cela engendre sur la qualité de la prise de décision.

Ces bouleversements ont conduit les décideurs à concevoir une GRH suivant un pôle stratégique, selon lequel la GRH devient un support essentiel dans la configuration des ressources d'intelligence nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques, surtout que la mise en place des SIRH et l'adoption de la gestion électronique des RH (e-RH) supposent des transformations organisationnelles et managériales importantes, impliquant la réorganisation de toute la FRH (activités plus stratégiques).

Chapitre 2: TIC, Système d'Information et Gestion des Ressources Humaines

Introduction

Le rythme effarant avec lequel se développent les TIC met l'organisation dans un examen réel. En effet, nul ne peut nier que les TIC gagnent du terrain et aucune organisation ne peut rester à l'écart de cette évolution technique, mais surtout organisationnelle, culturelle et managériale. Ainsi, au-delà d'un simple outil d'information et de communication, les TIC sont devenues, de nos jours, un secteur stratégique pour toute organisation qui cherche à être compétitive face à ses concurrents. Raymond pense, en ce sens que, les TIC « *peuvent jouer le rôle d'un levier favorisant la compétitivité des entreprises* »¹¹².

Ceci étant, la GRH dans l'organisation, suite aux évolutions technologiques ne va pas sans subir des impacts multiples modifiant les pratiques voire les procédures de travail, surtout avec le développement des SIRH et de l'e-RH.

Ce chapitre entame les différentes technologies auxquelles s'intéressent l'étude, le caractère stratégique des TIC et de RH pour l'organisation et la GRH et ses évolutions à l'ère des TIC. Les objectifs visés sont :

- Rendre compte de la place centrale qu'occupe l'information, les TIC et le SI dans l'organisation ;
- Préciser le caractère stratégique des TIC et des RH pour l'organisation, et ;
- Examiner les différents changements de la GRH suite à l'utilisation des TIC.

Pour ce faire, nous distinguons les trois sections suivantes :

- Section 1: Information, TIC et Système d'Information,
- Section 2: Les TIC et les RH : des ressources stratégiques pour l'organisation
- Section 3: La GRH à l'ère des TIC.

¹¹²-Raymond.L, « L'impact des Systèmes d'Information sur la performance de l'entreprise », 2002 ; in Jaeger.C, Ouedraogo.A, De La Grange.T, « Sur-utilisation des TIC et des sites web : Une spécificité de l'économie insulaire réunionnaise ? », Revue Système d'Information et Management (SIM) n°2, 2005, p.8.

Section 1. Information, TIC et Système d'Information (SI)

Cette section s'attardera sur la définition des notions d'information, de TIC et de SI, puis la délimitation de notre champ d'étude à travers la décortication des différentes technologies de réseau sur lesquelles porte la recherche.

1.1. De l'information aux TIC

Nous reviendrons sur les définitions des notions d'information, de TIC et de SI ainsi que les différentes TIC, objet de l'étude.

1.1.1. L'information: Définition

Par définition, l'information est : « *un élément de connaissance susceptible d'être représenté à l'aide de conventions pour être traité, conservé, communiqué* »¹¹³. En effet, l'information est généralement comprise comme un ensemble de données qui, après diffusion à une entité, peut être interprétée afin que cette entité en retire une signification et se construise une représentation du monde pour interagir avec lui. L'information est souvent placée comme intermédiaire entre donnée (information structurée directement exploitable par les machines) et connaissance (information mise en œuvre par les êtres humains).

Quoi qu'il en soit, l'information, comme composante de base du SI de l'organisation, est considérée comme une ressource ou un bien vital pour l'organisation et une source de pouvoir. Elle permet l'échange entre les acteurs et assure leur mise en relation, mais aussi l'échange de l'organisation avec son environnement. En outre, les organisations présentent un besoin énorme en informations de natures différentes pour fonctionner (informations relatives aux consommateurs, fournisseurs, marchés, ...). C'est pour cette raison que, l'organisation doit se demander quelle est l'information dont elle a besoin, où elle peut la trouver et à quel prix. Bref, l'information constitue pour l'organisation une matière première, sans laquelle elle ne pourra pas exister et continuer.

L'information est considérée comme le pilier de la révolution technologique et de l'économie de la connaissance. Les TIC ne sont que des outils permettant un meilleur usage de l'information qui sert enfin à la prise de décision dans l'organisation.

1.1.2. Les TIC: Définition

Avant de traiter les différents types de technologies auxquelles cette thèse fait appel, il convient de définir la notion de TIC. Ce terme s'avère extrêmement délicat à utiliser dans une

¹¹³-Caussin.C, Petitjean.M, Sornet.J, Lommellini.A.C, « Assistant de manager », Dunod, Paris, 2009, p.90.

définition précise, dans la mesure où chaque auteur en a sa propre représentation. Nous retenons ainsi, les définitions suivantes :

-Annie Chéneau-Loquay avance que: *« Les TIC renvoient aussi bien à des objets matériels, outils, procédés, qu'à des objets immatériels, des connaissances, des contenus, des symboles et couvrent les trois branches de la communication : les télécommunications (téléphone, transmission par câble ou par satellite), l'informatique au sens large et l'audiovisuel »*¹¹⁴.

-« *L'expression NTIC désigne...des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, de téléphone et de l'audiovisuel. Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons...en plus des traditionnelles données numériques ...elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés..., une grande capacité de diffusion et de transport en réseau..., une forte interactivité avec les utilisateurs... »*¹¹⁵.

-L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) définit les TIC comme *« un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées »*¹¹⁶.

A partir de ces définitions, nous retenons que les TIC renvoient à la fois à des objets matériels et immatériels. Elles constituent un ensemble d'outils capables de produire, de traiter et d'échanger de l'information en temps réel. Ces outils sont dotés d'une capacité de numérisation, de stockage, de gestion et de transmission de données. Ces capacités constituent les fonctions de base des TIC. En ce sens, Reix.R (2002) avance que *« grâce à des possibilités de plus en plus économiques et performantes d'acquisition, de stockage, de traitement et de restitution de l'information, que les TIC répondent aux nouvelles exigences, auxquelles les entreprises doivent faire face »*¹¹⁷.

Les TIC sont des outils capables de produire, de traiter et de diffuser l'information en temps réel dans l'organisation.

¹¹⁴-Caussin.C, Petitjean.M, Sornet.J, Lommellini.A.C, op cit, p.21.

¹¹⁵-Sperandio.JC, « Les NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ; impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonome », Actes du XXXV congrès de la SELF-Séances plénières, Toulouse, 2000, p.17.

¹¹⁶-Aldebert.B, « Technologies d'Information et de Communication et innovation : Implications Organisationnelles et Stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, 2006, p.85.

¹¹⁷-www.strategi-aims.com/communication, (Etude du caractère stratégique des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises tunisiennes), consulté en novembre 2015.

A noter que, dans ce travail nous retenons les TIC 'sans N', vu que ces technologies à notre sens, sont devenues un phénomène courant. Leur banalisation et leur appropriation progressive par les utilisateurs ne justifie plus le qualitatif de 'nouvelles'; c'est pour cette raison que nous les notons TIC.

Reix.R (2004) distingue cinq fonctions de base des TIC¹¹⁸, comme précisées dans le tableau suivant :

Tableau n°3: Les fonctions de base des Technologies de l'Information

Fonction de base	Exemples de dispositifs technologiques
<i>Saisie</i> Obtenir les données sous une forme permettant leur stockage, leur traitement, leur transmission.	Clavier d'ordinateur, lecteur de codes barres, scanner, enregistreur de sons (magnétophone), appareil photographique, etc.
<i>Transmission</i> Déplacement des données dans l'espace	Réseau téléphonique, réseau spécialisé dans la transmission des données, réseau local, réseau de télévision câblé, etc.
<i>Stockage</i> Conservation organisée des données permettant de les retrouver ultérieurement.	Imprimer papier, bande magnétique audio et vidéo, disque optique numérique, mémoire centrale d'ordinateur.
<i>Traitement</i> Création de données nouvelles à partir de données existantes par le calcul, la mise en ordre, le changement de format, etc.	Ordinateur avec les logiciels correspondant.
<i>Restitution</i> Remettre les données sous une forme communicable à l'homme.	Imprimante d'ordinateur, écran, haut parleur, etc.

Source : Reix.R, « Système d'information et management des organisations », édition Vuibert, 5^{ème} édition, Septembre 2004, p.37.

En plus de ces fonctions de base des TIC, ces dernières présentent certaines caractéristiques spécifiques.

1.1.3. Les caractéristiques spécifiques aux TIC

Les caractéristiques spécifiques des TIC sont la base de leur potentiel d'impact dans l'organisation. Elles sont de quatre types¹¹⁹ :

¹¹⁸-Reix.R (2004), op cit, p37.

¹¹⁹-Reix.R, « Changements organisationnels et Technologies de l'Information », Conférence invitée à l'Université Saint-Josef, Beyrouth, Liban, 28/10/2002.

-*La compression du temps* : on assiste à une rapidité des opérations de traitement de l'information par l'automatisation. En effet, les TIC permettent de traiter des données grâce à une automatisation de ces opérations à grande vitesse par rapport à l'opérateur humain.

-*La compression de l'espace*, grâce à la multiplicité des réseaux de communication avec la diminution drastique des coûts de l'échange distant. Cette multiplicité des réseaux et la diminution de leur coût d'accès a permis la transmission d'une grande variété d'informations en temps réel et à un large espace. Ainsi, la compression de la distance par le recours aux TIC a eu pour conséquence, l'apparition du télétravail, des réunions à distance,.....

- *L'augmentation exponentielle du volume de l'information stockée et traitée* : Les TIC disposent d'une capacité de mémorisation accrue. A cet effet, les outils de stockage de type magnétique (bandes, disques durs, ...) ou optique (CD-ROM) permettent le stockage pour des usages immédiats ou ultérieurs d'un volume énorme de données. Cette disponibilité d'une grande masse d'information stockée, facilement accessible permet, entre autres, le perfectionnement de la décision.

-*La flexibilité potentielle d'usage inhérente à l'usage de programmes enregistrés* (la séparation du matériel et du logiciel permet d'offrir de larges gammes de fonctionnalités et de les faire évoluer).

1.2. Des TIC au Système d'Information (SI)

L'entreprise peut être considérée comme un système de flux : matériels ou de services, financiers et monétaires, mais aussi flux d'informations qui circulent à l'intérieur de son périmètre, vers l'extérieur et aussi en provenance de son environnement¹²⁰. *On peut dire que l'entreprise est un système d'information.*

De nombreuses définitions du SI peuvent être distinguées, entre autres :

- Pour Alter.S, « *un SI est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion* »¹²¹.

- Reix.R définit un SI comme : « *un ensemble organisé de ressources en matériel, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations* »¹²².

Il est clair que la plupart de définitions mettent l'accent sur les composantes (matériel,

¹²⁰-Blanche Allègre et all, « Gestion des RH : valeur de l'immatériel », édition de boeck, Paris, Août 2008.

¹²¹-Alter.S, « Information system : a Management Perspective », Benjamin Cummings Publishing Compagny, 2^{ème} édition, 1996, p.2.

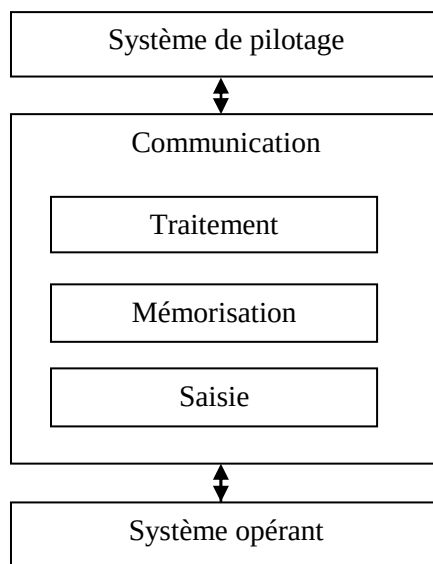
¹²²-Reix.R (2004), op cit, p.3.

logiciel, personnel, données, procédures...) et sur les fonctionnalités (collecte, traitement, stockage et diffusion des informations). Nous optons pour celle avancée par Reix. Cette définition comporte deux volets essentiels : Les composantes du SI et les objectifs ou les fonctions assignées à ce dernier. Ainsi, le SI se compose de plusieurs éléments ou ressources¹²³ :

- Matériel : Généralement le SI repose sur des technologies numériques de l'information (réseaux, ordinateurs et unités périphériques, stations de travail...). On note cependant que, le SI ne se confond pas avec le système informatique et ne se réduit pas à lui. Ainsi, on peut bien définir un SI construit avec des feuilles et un crayon.
- Logiciels et procédures : Le SI repose sur l'utilisation d'ordinateurs qui ne peuvent fonctionner qu'avec des logiciels, c'est-à-dire des programmes enregistrés, qui commandent le fonctionnement automatisé des machines.
- Données : Les données se présentent sous différentes formes (chiffres, texte, images, sons...). Elles matérialisent l'information détenue par l'organisation.

En ce qui concerne les objectifs visés, les fonctions élémentaires d'un SI appliquées aux informations, sont portées sur la figure infra :

Figure n°4: Les fonctions du système d'information



Source : Courbon.J.C, « Système d'information : Structuration, modélisation et communication », Inter Editions, Paris, 1993, p.26.

A partir de cette figure, on comprend bien que le SI est un système de couplage entre deux sous systèmes :

¹²³-Reix.R (2004), op cit, pp.3 à5.

- Le système de pilotage : C'est l'endroit où les décisions sont prises en matière d'objectifs assignés au système opérant, d'affectation des ressources qui lui sont allouées, de contrôle des résultats obtenus et de correction si nécessaire.
- Le système opérant : C'est le système où s'effectuent les opérations physiques ou intellectuelles sur les flux qui traversent l'entreprise, en vue de produire des sorties valorisées. La notion de couplage qu'effectue le SI, consiste pour le système de pilotage à disposer d'une image aussi satisfaisante que possible du système opérant qu'il gère, et d'autre part, pour le système opérant à recevoir les directives que lui fournit le système de pilotage¹²⁴.

Il est à signaler que les tâches manuelles, telles que la rédaction et la diffusion des circulations administratives, la tenue manuelle des tâches comptables, ... peuvent être considérées comme un SI et sont donc réalisées sans le recours aux TIC. En ce sens, Reix (2004) affirme qu'il ne faut pas confondre SI et système informatique et d'inclure obligatoirement un ordinateur dans les ressources utilisées pour la construction du SI¹²⁵.

1.3. Délimitation des TIC

La délimitation des TIC dont on vient de parler dans notre thèse s'impose, vu la diversité de définitions qui leur sont données et aussi vu les différents domaines touchés par elles. Nous traiterons ici, les technologies de réseaux, c'est-à-dire les technologies permettant une utilisation et une diffusion de l'information à l'ensemble des membres de l'organisation.

A noter que le but ici, n'est pas de faire une description et un recensement détaillé de l'ensemble des technologies à la disposition de l'organisation, mais de se concentrer sur les technologies dont une attention toute particulière doit être attribuée, en raison de leurs enjeux organisationnels et humains. A cet effet, les développements qui suivent prendront les définitions des technologies suivantes : L'internet, l'intranet, le groupware, la messagerie électronique, le workflow, le PGI, l'EDI, la GED, le DataMining et le DataWarehouse.

1.3.1. L'internet

Par définition, l'internet est « *un réseau de communication international qui permet, tant aux entreprises qu'aux particuliers de communiquer entre eux, grâce à un ensemble de réseaux et d'ordinateurs. L'architecture du réseau est dite "client-seveur", c'est-à-dire que les ordinateurs envoient leurs données (Les serveurs) vers d'autres ordinateurs équipés de*

¹²⁴-Courbon. JC, op cit, pp 24-25.

¹²⁵-Reix.R (2004), op cit.

*logiciel client ou navigateur (Browser). Les voies utilisées peuvent être diverses: Lignes téléphoniques, liaisons satellites, câbles, fibres optiques ... »*¹²⁶

A la fois un outil d'information et de communication, l'internet permet la communication entre plusieurs parties (personnes, entreprises, ..) dispersées sur la planète. Ainsi, les limites de temps et de l'espace se voient dépassées avec cette TIC, avec laquelle une large palette d'applications s'est développée, telles que la messagerie électronique, le telnet (la télé connexion sur d'autres ordinateurs du réseau pour effectuer des traitements à distance), les forums de discussion ou newsgroups (des espaces de discussion entre les personnes intéressées d'un sujet spécifique : la finance, la monnaie, la chimie, etc.) et le world wide web (toile d'araignée) qui est un système de représentation et d'organisation de l'information sur internet.

1.3.2. L'intranet

L'intranet peut être défini comme « *une application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde internet* »¹²⁷. Il s'ensuit que l'intranet est un réseau interne destiné à l'usage exclusif d'une structure et prend différentes formes, selon la structure au sein de laquelle il a été implanté. Il s'agit d'un outil incontournable dans les organisations qui permet l'information, la communication, mais aussi le partage et la collaboration entre les utilisateurs.

Ceci étant, l'intranet génère des impacts humains et organisationnels au niveau de l'organisation. Les utilisateurs doivent, pour ce faire, s'approprier de nouvelles habitudes et règles de travail et donc de nouveaux modes de fonctionnement se développent. Ainsi, tous les collaborateurs accèdent au SI de l'entreprise et tout le monde se trouve arrosé dedans, ce qui se traduit par une diffusion de l'information plus transversale et un partage favorisant le travail collaboratif (même si des niveaux de confidentialités sont conservés dans l'entreprise).

La mise en place d'un intranet dans l'organisation peut avoir deux buts distincts¹²⁸ :

- Un intranet libre, qui est l'outil diffusé dans l'organisation pour permettre à ses membres d'échanger librement, indépendamment de toute contrainte de contrôle des informations.

¹²⁶-El Bakkouri.S, « Cyberspace et Cybermarketing : Des concepts encore au stade embryonnaire au Maroc », Mémoire de DESA, Spécialité : Marketing et Commerce International, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2005, p.13.

¹²⁷-Gunia.N, « La Fonction Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse, 2002, p.104.

¹²⁸-Khaldi.S, « La Gestion des Ressources Humaines et la compétitivité des entreprises », Thèse de Doctorat national en Sciences Economiques, UFR : Economie Industrielle, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Oujda, 2011, p.108.

- Un intranet à intérêt managérial qui nécessitera une utilisation des acteurs organisationnels, dans le but de faire circuler l'information et d'enrichir la base de données. Il s'agit là, d'un outil de travail à proprement parler, dont on a des attentes en termes d'activités et de fonctionnement organisationnel.

De manière générale, si une organisation met en place un intranet, c'est parce qu'elle le considère comme un moyen de compétitivité, car l'organisation s'affranchit du temps et de l'espace, le temps réel voit le jour et l'information s'y diffuse très rapidement entre les collaborateurs, ce qui permet une grande efficacité dans le travail.

1.3.3. Le groupware et la messagerie électronique

Les développements suivants s'arrêteront sur la définition des technologies groupware et la messagerie électronique.

1.3.3.1. Le groupware : Définition et caractéristiques

Le groupware est « *un ensemble de méthodes, procédures, logiciels et plate-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité* »¹²⁹.

Il est clair que, le groupware ou le collecticiel est une application informatique qui permet à des personnes physiquement éloignées de travailler ensemble (qu'ils soient ou non asynchrones) et de façon coopérative sur les mêmes documents. Cela veut dire que, par l'intermédiaire de la communication électronique, le groupware permet le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif. Il s'agit d'une nouvelle façon de travailler en équipe pour réaliser un projet en commun.

Pour ce qui est de la typologie des groupwares, Johanser.R (1988)¹³⁰, distingue quatre situations d'utilisation de groupwares, selon que les individus en interaction travaillent en un même lieu, ou en lieux différents, et en un même instant ou en des instants différents. En effet, quand les individus travaillent au même moment, on parle de groupware synchrone. Sous ce vocable, se trouvent les technologies de visioconférence, vidéoconférence ou salle de décision.

A l'opposé, quand les individus ne sont pas connectés simultanément, on parle de groupware asynchrone. Ici, les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés. Elles visent le partage de documents et favorisent leur communication.

¹²⁹-Boutayeb S, « Dictionnaire des termes de base de l'informatique », université Paris3, 24/04/1997.

¹³⁰-Johanser.R, « Groupware : computer support for business teams », Free Press, New York, 1988.

La technologie groupware traduit une nouvelle façon de travailler, basée sur une technologie de réseau. Le but ultime de son utilisation, est de développer le travail coopératif sur un projet bien défini.

1.3.3.2. La messagerie électronique

En plus de ce que nous avons dit ci-avant sur la messagerie électronique, cette dernière constitue l'outil le plus connu et le plus ancien des applications existant sur le réseau. Elle permet de véhiculer l'information textuelle entre deux ou plusieurs utilisateurs d'Internet. La messagerie électronique constitue le formidable moyen de communication, qui permet de correspondre avec toute personne à l'intérieur ou à l'extérieur, possédant une boîte aux lettres électronique sur le réseau internet.

Les organisations font de leur messagerie et leurs sites documentaires un outil propice pour favoriser le partage des connaissances, le travail en équipe et la communication entre les salariés. Dans ce cadre, la messagerie électronique présente de nombreux avantages¹³¹ :

- Il est possible de joindre à l'e-mail toute sorte de document numérisé et ce, sans une nécessaire synchronisation, ce qui est appréciable pour les organisations qui subissent le décalage horaire ;
- Le destinataire n'est pas dérangé dans son travail. Le message peut être lu en temps différé et la consultation est donc planifiée et souhaitée et non plus subie ;
- Grâce à internet, une DRH peut développer la culture de l'entreprise à moindre coût. Plus de photocopies, ni d'envois postaux pour faire parvenir des informations aux DRH des différents sites.

La messagerie électronique est un outil qui présente, cependant, certains défauts, comme le soulignent Bachy.B et Harache.C¹³². L'inconvénient majeur de ce format est de banaliser l'ensemble des documents, notamment des pièces jointes. Quelle qu'en soit l'importance, quel qu'en soit l'enjeu, les pièces jointes n'apparaissent que sous la forme d'une simple icône (Word, Excel). En outre, les documents papier imprimés sont plus « différentiants » par leur volume, leur présentation et la facilité à les feuilleter, les classer, les consulter, alors que le format numérique met, d'une certaine façon, tous les documents électroniques sur le même pied d'égalité. Seul le titre du document et le message de l'émetteur permettent aujourd'hui de les distinguer. Face à ces inconvénients, la vigilance dans le traitement du courrier, qui sous entend le management de l'information s'impose.

¹³¹-Valérie Poulard.P, « Les technologies d'information et de la communication: des outils au service des performances de l'entreprise », Paris, Septembre 2000, p.3.

¹³²-Bachy.B & Harache.C, « Toute la fonction du management », Dunod, Paris 2010, pp.40-41.

D'autres inconvénients peuvent être soulignés, liés à la sécurité. Il s'agit du manque de confidentialité et l'accroissement de la propagation de virus. Ainsi, les atteintes à la confidentialité des données, liées aux échanges effectués sur les réseaux informatiques, donnent lieu à des solutions techniques de prévention et la sécurité des données peut être assurée par le cryptage.

1.3.4. Le workflow et le Progiciel de Gestion Intégrée (PGI)

Les paragraphes qui suivent s'intéresseront aux définitions des technologies PGI et workflow.

1.3.4.1. Le PGI : Définition et caractéristiques

Un PGI est «un sous-ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globales suivantes :

- Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus ;
- Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données, ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données ;
- Adaptation rapide aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise et règles dictées par le marché) ;
- Unicité d'administration du sous-système applicatif (les applications) ;
- Uniformisation des Interfaces Homme-Machine (IHM) : Même ergonomie des écrans, mêmes boutons, même famille de barre menu, même touches de fonctions et de raccourcis ;
- Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs »¹³³.

Il s'ensuit que le PGI est un ensemble d'applications reliant tous les domaines de la gestion dans l'entreprise et intégrant aussi les données provenant de diverses sources externes (fournisseurs, partenaires clients). L'objectif fondamental attendu du déploiement par une entreprise de cette technologie est, d'intégrer son SI en rendant l'information, une fois saisie dans la BDD, accessible à tout le personnel de l'entreprise.

1.3.4.2. Le workflow : Définition et caractéristiques

Par définition, un workflow sous entend : « un système d'automatisation des processus, de la circulation des informations et des différentes étapes de validation qui leur sont appliquées. Il concerne un nombre déterminé de personnes qui doivent atteindre un objectif

¹³³-Lequeux.P, « Manager avec ERP », édition d'organisation, 2008, p.31.

commun par une succession de tâches prédéfinies en un temps limité (remboursement de frais, demandes d'absences, ..) »¹³⁴.

Il ressort de cette définition que, le workflow (gestion électronique de processus en français) ou flux de travail se présente comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail. Ces dispositifs techniques, permettant de décrire le circuit de validation d'une opération dans un processus déterminé.

Le workflow répond à un besoin d'optimisation des processus de travail en termes d'utilisation des ressources et de temps effectif. Il joue un rôle important dans les entreprises du monde financier, telles que les systèmes bancaires, les assurances (délivrer un prêt, ...) et du monde informatique, comme pour le processus de développement d'un logiciel. Ainsi, tout en intégrant l'aspect travail coopératif au niveau du workflow, on peut lier l'intégration progressive des éléments d'un logiciel avec l'organisation prévue.

1.3.5. La Gestion Electronique de Documents et l'Echange de Données Informatisées

La GED veut dire *« un ensemble d'outils et de techniques qui permettent de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents à partir d'applications informatiques dans le cadre normal des activités de l'entreprise. Cette gestion est caractérisée par trois éléments :*

- *La numérisation de documents à l'aide d'un numériseur (scanner) ;*
- *L'utilisation d'un logiciel capable de visualiser et de manipuler les documents numérisés ;*
- *L'archivage de ces fichiers sur des supports optiques (disques optiques numériques) »¹³⁵.*

Il ressort que la GED dans l'entreprise, consiste en la création de référentiels d'un ensemble de documents qui peuvent par la suite faire l'objet d'une consultation en temps réel. Autrement dit, cette technique permet l'archivage et la gestion des informations (plans, gestion de projets, ...) dans l'entreprise. Ces informations peuvent être manipulées et actualisées de façon continue, ce qui permet un gain de temps et une sécurisation des informations par rapport à l'archivage traditionnel.

Il est à noter que, ces fonctionnalités (archivage, visualisation, manipulation) sont maintenant intégrées dans beaucoup de logiciels documentaires et bureautiques. Par exemple,

¹³⁴-Fabre.M, Merck.B, Proust.M.A, et Romanet.M, « Equipes RH, acteurs de la stratégie, L'e-RH : Mode ou révolution ? », éditions d'organisations, 2003.

¹³⁵-Govaere.V, « L'évolution du travail avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) », Paris, Mai 2002, p.14.

associée au workflow, il devient possible de suivre un ensemble de documents tout au long d'un processus défini (réception-suivi-stockage d'un dossier)¹³⁶.

L'EDI, en s'appuyant sur un langage normatif international (messages normalisés et prédéfinis), permet par moyens électroniques spécifiques, le transfert de documents commerciaux et administratifs entre les partenaires, notamment pour optimiser les échanges entre l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants (bons de commande, bons de livraisons, factures, ...) ¹³⁷.

En outre, l'EDI, à l'aide d'apports énormes, tels que la réduction des risques d'erreurs (saisie d'une commande au manuel par exemple), la réduction des coûts administratifs, la meilleure gestion des stocks et de la trésorerie, contribue, indéniablement, à la performance de l'organisation.

1.3.6. Data Warehouse (entrepôt de données) et datamining (creusage de données)

Nous entendons par data warehouse : « *un ensemble de données historiques variant dans le temps, constitué par extraction à partir de bases applicatives ou de fichiers, organisé par sujets spécifiques, consolidé dans une BDD, géré dans un environnement de stockage et aidant à la prise de décision dans l'entreprise* » ¹³⁸.

C'est un véritable magasin de données. Cette application permet de regrouper et de stocker l'historique des données de diverses applications de production, dans le but d'en offrir une traçabilité (par exemple, les informations relatives aux clients). L'analyse et l'exploitation de ces données opérationnelles lui confèrent un rôle d'outil stratégique d'aide à la décision, notamment pour les directions marketing dans le ciblage de leurs offres (meilleure visibilité et connaissance du comportement du client) ¹³⁹.

Dans un datawarehouse, il faut distinguer l'analyse et l'exploration de données ¹⁴⁰:

- L'analyse des données vise à extraire des informations de synthèse, souvent sous forme de sommes, de comptages, de moyennes ou de fonctions statistiques.
- L'exploration de données, appelée aussi fouille de données, permet d'extraire des connaissances, souvent basées sur des règles liant des variables ensembles.

Le Data Warehouse est un espace de stockage de données souvent très volumineuses et non immédiatement utiles (historique des comptes clients, historique des ventes, réclamations

¹³⁶-Lévy-Leboyer.C, Louche.C, Rolland.JP, « Management des organisation ; RH, les apports de la psychologie du travail », éditions d'organisation, Groupes Eyrolles, Paris 2006, p.391.

¹³⁷-Lévy-Leboyer.C, Louche.C, Rolland.JP, op cit, p.393.

¹³⁸-Balantzian.G, « Les systèmes d'information : Art et pratiques la vision globale », éditions d'organisation, Paris, 2002, p.200.

¹³⁹-Lévy-Leboyer.C, Louche.C, Rolland.JP, op cit, p.392.

¹⁴⁰-Ibid.

clients, contentieux.....) et sur lesquelles sont menées des opérations de datamining (forage de données). Les opérations de datamining consistent à mener des enquêtes statistiques sur ces données pour déterminer des variables d'action en marketing. Le plus souvent, on procède par enquête sur des échantillons parce que le traitement exhaustif de ces données serait trop coûteux.

En bref, la relation entre le Data Warehouse et le Datamainig, c'est que ce dernier consiste à analyser, de façon automatique et sophistiquée, les données issues d'un Data Warehouse afin d'apporter une plus-value informationnelle à l'organisation. Ces analyses permettent la segmentation des clients par les profils types (techniques du profiling) et l'évaluation du potentiel stratégique de l'organisation.

Comme conclusion de cette section, avec les TIC nous pouvons parler d'une nouvelle architecture des SI (travail en groupe, ...). Ces outils, à côté des RH constituent des ressources stratégiques et s'accompagnent d'un nombre non moins important de transformations dans l'organisation.

Section 2 : Les TIC et les RH : des ressources stratégiques pour l'organisation

Cette section revient sur le caractère stratégique des TIC et des RH pour l'organisation.

2.1. Aperçu sur l'évolution technologique dans les organisations bancaires

Parallèlement avec l'explosion de l'activité bancaire qui été l'effet des phénomènes de la bancarisation de l'économie et par la suite de l'internationalisation, une révolution technologique et informatique se développent. En effet, le développement des TIC a modifié de façon profonde l'activité bancaire interne et externe. Rowe.F distingue trois étapes dans l'informatisation du secteur bancaire¹⁴¹ :

La première étape, initiée dans les années 50-60, où les banques ont cherché à automatiser les tâches du « back-office ». Ensuite, et au début des années 70, il s'agissait d'automatiser les échanges interbancaires avec l'avènement des premiers centres de télécompensation.

Dans les années 75-80, ce sont les guichets « front-office » qui bénéficient de l'informatique, avec en particulier l'informatisation des postes de travail et la mise en place des DAB et GAB. Réservés d'abord à des tâches simples (retrait d'espèces, consultation de

¹⁴¹-Rowe.F ; in Mishkin.F.S, « Monnaie Banque et Marchés financiers », édition Pearson éducation, 7^e édition, Paris, 2004, p.267.

solde), leur contenu en service a évolué en intégrant de nouvelles fonctionnalités : support publicitaire, conseil, simulation, etc.

Ceci dit, de nouveaux services utilisant le support de télécommunication ont été proposés à la clientèle, avec le vidéotex (Minitel) et l'audiotex (les serveurs vocaux, les messageries vocales). Cette double logique, production (informatisation des tâches) et commerciale (nouveaux modes d'accès) n'a été appréhendé dans la plupart des banques que dans l'objectif de productivité, en cherchant à réduire les coûts des opérations.

A préciser que la période 65-75 a connu le développement des réseaux d'agences pour accompagner la croissance de la demande des services bancaires. La montée en puissance d'une nouvelle catégorie de clientèle, appelée internautes a imposé la réflexion dans de nouveaux modes de distribution à distance et donc l'apparition de nouvelles formes de distribution de services bancaires, telle que la banque électronique ou la BAD (voir plus de détails plus loin) qui fait recours à une panoplie d'outils fondés sur la téléphonie et l'informatique.

Notons que les banques marocaines sont fortement insérées dans la vague de digitalisation que ne cesse de connaître le secteur et quelque unes d'entre elles commencent déjà en début 2016 à essayer la signature électronique sur tablettes pour inciter les clients à tirer profit des potentialités qu'apportent les TIC à ce niveau.

De manière générale, les banques sont engagées dans une logique de digitalisation avec l'automatisation des opérations bancaires (tous les domaines d'activités sont aujourd'hui touchés par les TIC). La digitalisation veut dire l'accompagnement par le SI¹⁴². Du point de vue communication, il faut éduquer et former les RH et les clients sur les nouvelles méthodes et moyens. Du côté système, les organisations bancaires sont appelées à perfectionner leurs SI et leurs infrastructures informatiques.

2.2. Les TIC, un secteur stratégique pour l'organisation

La société de la connaissance vient de naître avec ce nouveau millénaire. Aucun ne se trouve à l'abri des effets de cette révolution sans précédent du numérique. Ainsi, Taichi Sakaiya et Drucker ont annoncé l'apparition de l'économie de la connaissance, comme étant la fondation de la société de la connaissance: « *...nous entrons dans une nouvelle phase de civilisation, dans la quelle la connaissance a une grande valeur et constitue la force motrice de la société* »¹⁴³. Dans le même ordre d'idée, certains auteurs parlent d'un capitalisme

¹⁴²-Propos recueillis lors d'une interview avec un Directeur de l'Audit Interne dans une Banque Régionale.

¹⁴³-Taichi & Sakaiya, « The knowledge-value Revolution or a History of the Future », New York, 1991 et Drucker.P, « The post-Capitalist Society », New York, Harper-Collins, 1994.

immatériel fondé sur les NTIC¹⁴⁴. Il s'agit d'un capitalisme, où les leviers de la création de valeur et l'objet de l'accumulation dans les organisations résident dans des actifs ou des ressources immatérielles, telles que la connaissance, le capital relationnel, etc.

Dans ce contexte, le rôle stratégique des TIC pour les organisations n'est plus à démontrer et peut s'expliquer à plusieurs dimensions. Helfer.J.P, Kalika.M, et Orsoni.J, avancent que ce caractère stratégique des TIC est : « *le résultat d'une convergence de deux forces concurrentes : la poussée technologique (la croissance des potentialités techniques à prix décroissant) et l'aspiration concurrentielle (les multiples efforts des entreprises pour rester compétitives et explorer des sources nouvelles d'avantages différentiels)* »¹⁴⁵. De plus, ces auteurs ajoutent que « *les TIC sont devenues non seulement des variables clés dans l'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise, mais également des vecteurs qui affectent et réorientent ces choix* »¹⁴⁶.

Ceci dit, il n'est pas à démontrer que les changements qu'apportent les TIC à l'activité de l'organisation sont énormes. Diverses études ont montré que l'introduction des TIC s'accompagne d'une modification du processus de création de valeur, d'une réduction de la contrainte de localisation spatiale, d'une transformation des relations avec la clientèle et de la mise en place de différentes activités par le biais de transferts automatiques d'informations¹⁴⁷.

Scott Morton M.S pour sa part, examine les différents niveaux de reconfiguration des impacts engendrés par les TIC dans l'organisation, identifiés par Venkatraman (1995). Ce dernier, met en évidence un premier palier, « les niveaux évolutifs », qui correspond à l'exploitation locale des TIC et à leur intégration interne dans un objectif d'automatisation des tâches élémentaires (de base) et de réduction des coûts. Le deuxième palier d'impact, à savoir « les niveaux révolutionnaires de reconfiguration » se compose de trois niveaux superposés d'impact stratégique des TIC¹⁴⁸ :

- Le niveau de reengineering des processus de gestion (impacts internes pouvant avoir des conséquences externes sur la valeur ajoutée, la satisfaction des clients, ...) ;
- Le niveau de reengineering des réseaux de gestion (changements dans la production et l'utilisation partagée de l'information à l'intérieur des frontières organisationnelles et à l'extérieur de celles-ci, entre les différents partenaires sur le marché) ;

¹⁴⁴-www.credoc.fr/pdf/Rech/C261pdf, (La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale), consulté le 01/03/2017.

¹⁴⁵-Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J, « Management : stratégie et organisation », éditions Vuibert, 2006.

¹⁴⁶-Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J, op cit.

¹⁴⁷-Rajhi.T.M, Ben Romdhane.S, « L'impact de la technologie sur les activités bancaires tunisiennes », La Revue du Financier. [En ligne].URL : www.cybel.fr/htm/communaute.rdf,rajhi, consulté le 6/5/2013, p.2.

¹⁴⁸-Scott Morton.M.S (éd.), « L'entreprise compétitive au futur », les éditions d'organisation, 1995.

- Le niveau de redéfinition du portefeuille d'activités de l'entreprise (changements opérés dans les orientations stratégiques, dans le couple produit/marché, par exemple).

En outre, la perception par les utilisateurs du caractère stratégique des TIC s'explique par plusieurs facteurs, entre autres, l'engagement de la direction quant au secteur des technologies. En effet, le niveau d'utilisation des TIC et l'importance qui leur est accordée dépend de la politique poursuivie par le management¹⁴⁹ et du rôle des supérieurs hiérarchiques dans la promotion et l'utilisation des TIC¹⁵⁰.

La banque, de façon spécifique, voit son activité absolument dépendante des TIC et doit en conséquence, placer ces dernières au centre de sa stratégie. En effet, compte tenu des besoins économiques actuels caractérisés par le passage à un univers caractérisé par le libre jeu de la loi de l'offre et de la demande, et pour assurer leur rentabilité sur l'exploitation de l'argent et son échange (deux principaux domaines de l'activité bancaire), les banques doivent être en mesure de réaliser un traitement, de plus en plus, rapide de l'information et disposer de celle-ci, en tout lieu et à tout instant. Ainsi, les banques se trouvent totalement dépendantes des télécommunications pour leur fonctionnement quotidien¹⁵¹.

Greenan a renforcé cette idée en vérifiant que le secteur de la banque est le « secteur leader » dans l'usage des TIC¹⁵². D'une façon générale, dans le secteur bancaire, les TIC peuvent être considérées comme un simple outil d'amélioration de la productivité administrative. Elles forment un réseau qualifié de « système nerveux de l'activité bancaire » et leur utilisation constitue l'un des principaux chantiers stratégiques engagés par les banques¹⁵³.

Il ne faut pas perdre de vue que la diffusion des TIC et plus particulièrement avec le développement de l'internet, les règles de la concurrence se voient transformées dans l'industrie bancaire. En effet, les effets des TIC sur la concurrence entre les firmes bancaires participent, d'un côté, à l'intensification de la concurrence sur le marché bancaire en abaissant

¹⁴⁹-Finhot.T, Sproull.L.S, « Electric group atwork », Organization Science, 11: 1, pp .41-64.

¹⁵⁰-Dahab.D, « Les déterminants de l'acceptation des Technologies de l'Information et de la Communication par les utilisateurs finals : Application de la messagerie électronique dans une organisation industrielle », Thèse de Doctorat, université des Sciences Sociales de Toulouse, 2001.

¹⁵¹-Roche.JM, « Télécommunications : un outil au service des services », Revue Banque, n°541, 1993.

¹⁵²-Greenan.N, 1998, op cit.

¹⁵³-www.strategie-aims.com (Chetoui.L, Etude des impacts d'une innovation organisationnelle dans une entreprise de service : cas de la banque à distance) consulté en Février 2014.

les coûts de sortie¹⁵⁴ des clients et d'un autre côté, elles offrent de nouvelles opportunités de diversification de la gamme des services à la disposition de la clientèle¹⁵⁵.

Cependant, malgré que les TIC soient perçues comme un atout stratégique pour l'organisation dans sa lutte pour la compétitivité, ce point ne fait pas l'objet d'un consensus chez les auteurs. Arena par exemple, précise que ce caractère stratégique qui devrait être attribué aux TIC ne fait pas l'unanimité au sein des entreprises¹⁵⁶. Kalika et al (2002) ont ainsi proposé une typologie des entreprises, en fonction de la place stratégique accordée aux TIC¹⁵⁷ :

- Les novatrices, pour lesquelles les TIC constituent sans hésitation un enjeu majeur, elles sont conscientes de leur dimension stratégique et dynamique ;
- Les attentistes, qui témoignent à la fois d'une curiosité et d'un intérêt pour les TIC, mais qui sont loin d'être enthousiastes ;
- Les traditionnelles, pour lesquelles les TIC sont un effet de mode. Elles n'impactent en aucun cas leur management et ne sont intégrées dans aucune réflexion stratégique.

Les TIC présentent un secteur stratégique pour les organisations, dont les banques. Les principaux facteurs explicatifs peuvent être : le contexte managérial (l'engagement de la Direction quant au secteur des TIC), le contexte environnemental (les TIC comme des outils au service de la fidélisation de la clientèle et d'affronter la concurrence,...), etc.

2.3. Les RH : vers une revalorisation du capital humain dans l'organisation

Les organisations œuvrent dans un environnement instable et changeant, leur imposant la mise en place de RH de qualité appréciable, car c'est le capital humain qui est le moteur de tout développement et de toute croissance. Par définition, le capital humain est : « *la somme des compétences, de l'expérience et connaissances* »¹⁵⁸. Les travaux de Becker.G complètent en 1964 cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation et montrent que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain.

¹⁵⁴-Par coût de sortie nous entendons les coûts encourus par un client lorsqu'il change de banque : coûts de transactions liés à la clôture et à l'ouverture de comptes, coûts psychologiques, coûts de recherche d'offres alternatives, ...

¹⁵⁵-Daley.N, « Les TIC et la banque de détail : Perspectives et enjeux », Les cahiers du numérique, Vol 4, 2003, p.116.

¹⁵⁶-Arena.L, « Adoption, implantation et généralisation d'une nouvelle technologie : une interprétation en termes de changement stratégique », Thèse de doctorat en gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, 2009.

¹⁵⁷-Kalika.M, Isaac.H, Leroy.I, Josserand.E, « Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences », édition Liaisons, 2002.

¹⁵⁸-Schultz,T.W, « Investment in human capital », American Economic Review, 51, 1, 196, p.1-17.

Dans ce travail, le capital humain est compris comme l'ensemble des personnes (des hommes et des femmes) de l'organisation, avec leurs compétences et leurs motivations qui constituent une ressource stratégique pour l'organisation soucieuse de se différencier de ses concurrents.

Pour Ulrich, « *les seules armes concurrentielles dont disposent encore les entreprises sont l'organisation et les RH* », car contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables et difficilement transposables. Dans ce contexte, l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie¹⁵⁹. Dans le secteur des services dont les banques, selon Eglier et Langeard (1987), le service résulte de l'interaction de trois éléments de base, nécessaires à sa production et à sa distribution : le client, le support physique et le personnel en contact. Ce dernier est la pierre angulaire de l'offre en raison de ses rôles et de ses responsabilités, ainsi qu'il joue un rôle clé dans le construit de la confiance client et dans le maintien de sa fidélité. Pour toutes ces raisons, le personnel en contact avec les clients constitue un élément essentiel du marketing des services¹⁶⁰.

Ceci étant, pour une entreprise de service, dont les banques, il est pertinent de travailler à renforcer la confiance et la satisfaction de ses clients¹⁶¹. A cette fin, elle cherche toujours à améliorer la GRH, en cherchant à recruter les meilleurs professionnels, à les former et à les motiver. A ce stade, Baron et Kreps (1999), ont précisé que plus les pratiques de GRH présentent un fort niveau de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul et même message à l'ensemble des employés, permettant à ces derniers de mieux saisir les multiples attentes que l'organisation entretient à leur endroit, tout en adoptant les comportements recherchés par l'entreprise¹⁶².

Il ne faut pas perdre de vue que les actions de l'investissement dans les Hommes doivent s'inscrire dans le cadre d'une vision stratégique des RH, capital si cher à l'organisation. Autrement dit, au-delà d'une gestion quotidienne et traditionnelle des RH, le défi est de se positionner dans un axe purement stratégique. Dans ce cadre, les tenants de la nouvelle discipline du management stratégique des RH considèrent que les RH sont les ressources intangibles de l'entreprise ayant le potentiel stratégique le plus élevé, mesuré par

¹⁵⁹-D'arfat.M, Eteve.C et al, « L'implication du DRH dans la réflexion stratégique », Université de Paris Dauphine, Octobre 2005, p.12.

¹⁶⁰-Eglier & Langeard (1987), in Moutte.J, « Le management du personnel en contact dans les services : levier d'amélioration de la satisfaction des clients », Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, p.3.

¹⁶¹-http://centerforcustomermanagement.files.wordpress.com/2012/09/chapitre-7_stract3a9gie-clients_2012.pdf
« Claire Gauzente et al, « Mériter la confiance des clients ».

¹⁶²-Baron.J.N & Kreps.D.M, « Strategic human resources: Frameworks for general managers », Wiley, New York, 1999.

quatre principaux indicateurs développés par Barney (1991), à savoir : la valeur, la rareté, l'imitabilité et la substituabilité.

Pour adhérer à cette nouvelle discipline, dont l'objectif est de permettre aux entreprises de profiter du potentiel stratégique de leurs RH, certains auteurs appellent à l'actualisation voire au dépassement de la logique de GRH classique par l'adoption d'un nouveau modèle qu'ils désignent par « Human Investment Model » ou modèle de l'investissement humain, plus à même de répondre aux nouveaux attributs de la compétitivité axés sur une exploitation optimale des ressources stratégiques que sont les compétences¹⁶³.

Les RH constituent une ressource vitale pour l'organisation. L'absence d'une gestion rigoureuse de cette ressource inédite peut nuire à sa capacité concurrentielle.

Section 3 : La Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'ère des TIC

Le sacre des SI bouleverse la manière de communiquer et d'informer dans les organisations. La GRH, avec ces changements voit ses principes et ses pratiques modifiées par l'évolution numérique qui touche tous les domaines d'activité dans l'organisation.

3.1. La place de la GRH dans l'organisation

La GRH sous entend, l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation. Les évolutions et les changements économiques, politiques, sociodémographiques, ...continuent à influencer l'évolution de la GRH pour passer d'une simple gestion du personnel à une GRH et parfois même à la gestion du capital humain.

Quatre périodes sont à distinguer dans l'évolution de la GRH¹⁶⁴ :

-La première période commence à la fin du 19^e siècle et accompagne la révolution industrielle. C'est le début de la société salariale et de nouveaux concepts font leur apparition : la division du travail, la hiérarchie organisationnelle et l'autorité. C'est au contremaître qu'incombe la responsabilité de la gestion au quotidien des relations avec les employés. Pour ces derniers, les longues heures du travail vont de pair avec une faible rémunération, de sorte que les abus liés à la gestion autocratique rendent inévitables les changements de pratiques qui s'amorcent dès le début du 20^e siècle.

¹⁶³-Miles.R.E & Snow.C, « The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy », Organizational Dynamics, spring, 2005.

¹⁶⁴-<http://erpi.com/elm/12799.3295160186236454278.pdf> (L'essor de la gestion des ressources humaines).

- La deuxième période commence au début des années 1900, alors que deux événements marquent la GRH : l'avènement de la gestion scientifique de travail et l'émergence des pratiques visant le bien-être des employés. A la recherche d'une meilleure organisation du travail, la GRH se penche surtout sur l'analyse des postes et la clarification de leurs exigences, de même que sur la description des emplois, la formation technique structurée et la rémunération au rendement. Bref, c'est dans cette période qu'on cherche à implanter des pratiques de GRH qui permettent d'établir la stabilité de l'emploi, les échelles salariale associées à l'ancienneté et les systèmes de promotion qui visent à garder ses employés.
- La troisième période commence avec les années 1950, où on assiste à l'enracinement des pratiques dans les réalités organisationnelles. Les tenants de l'école des RH, comme Elton Mayo, contribuent à améliorer les relations entre les travailleurs et les superviseurs. Durant les années 1960 et 1970, les activités de GRH sont principalement centrées sur les activités de dotation.
- La quatrième période débute à la fin du 20^e siècle. L'instabilité économique et la forte concurrence forcent la recherche et l'initiative. Les organisations doivent mieux comprendre comment les diverses activités de GRH peuvent répondre adéquatement à leurs objectifs et les rendre plus compétitives. Par ailleurs, dans les milieux de travail on se rend compte qu'il est primordial de considérer les activités de GRH comme faisant partie d'un système global qui intègre diverses activités. C'est ainsi que, vers la fin des années 1980, la notion de gestion stratégique des RH est introduite. Elle vise essentiellement à relier les activités de gestion, d'une part aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, à la performance organisationnelle.

Ces mutations conduisent à concevoir une GRH de plus en plus éclatée en deux pôles :

- un pôle opérationnel progressivement pris en charge par les responsables hiérarchiques, dont l'implication dans le management des RH prend de plus en plus le pas sur le contenu technique de leur mission ;*
- un pôle stratégique pour lequel la GRH devient un support essentiel dans la configuration des ressources d'intelligence nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques.*

3.2. Les évolutions de la GRH sous jacentes aux développements informatiques

L'utilisation des TIC reflète une transformation profonde de la manière dont est appréhendée la GRH et modifie en profondeur les rôles et les responsabilités des acteurs. Ces évolutions tournent autour de ce qui suit¹⁶⁵ :

3.2.1. Un transfert de responsabilité vers l'individu au travail

L'utilisation croissante des TIC dans l'organisation s'accompagne d'un transfert de responsabilité vers l'acteur. Celui-ci concerne tout d'abord les aspects basiques de l'administration du personnel. Ils peuvent ainsi gérer eux-mêmes la mise à jour de leurs données personnelles (adresse, statut maladies...) en exploitant les potentialités qu'offrent les TIC à ce niveau (intranet, internet, ...).

En outre, l'emploi des outils technologiques pour gérer des compétences (formation, suivi des objectifs...) traduit bien une tendance forte de responsabilisation de l'individu. La GRH passe donc d'un paradigme de prise en charge et de gestion d'un collectif humain (le personnel) à un paradigme de soutien et d'apports de ressources (en libre service) à des individus ou groupes autonomes et tous différents.

3.2.2. Une prise en charge de la GRH par le management

Les managers (chefs de produits, responsables de projets ...) à tous les niveaux deviennent désormais les vrais décideurs RH. Ce sont eux qui recrutent, évaluent, gèrent les compétences ... Dans le domaine de rémunération par exemple, les systèmes de rétributions deviennent aujourd'hui, très complexes et génèrent une infinité de combinaisons de supports différents (primes, bonus, protection sociale...) une évolution du « mix » de rétribution engendre un effet direct sur le comportement des Hommes. Dans cette perspective, la capacité de choisir le système de rétribution le plus adapté et de le faire évoluer rapidement, présente un caractère stratégique. Chaque manager doit pouvoir comprendre l'impact des choix qu'il adopte sur les comportements et donc sur la performance de son équipe.

3.2.3. Les TIC favorisent le repositionnement et le reengineering de la fonction RH

L'idée qui domine derrière l'automatisation poussée et le transfert de responsabilité est justement de permettre aux experts de la GRH de se consacrer à des missions dites stratégiques, c'est-à-dire directement liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité. Ces missions dites stratégiques sont notamment¹⁶⁶ :

- développer la capital humain au sens large : Knowledge management, détection ;

¹⁶⁵-Lesca.N & Caron-Fasan.M.L, « Présent et futur des Systèmes d'Information », Presses Universitaires de Grenoble, 2003, pp.94-99.

¹⁶⁶-Marie Laurence, op.cit, p.96.

- Fidélisation et accompagnement des talents clés, développement du leadership...,
- Fournir une expertise pointue sur des domaines techniques de RH (juridique, politique sociale ...)
- Définir une politique RH groupe, avec des règles claires entre siège et filiales

Les équipes RH des sièges sont recentrées sur des missions stratégiques et allégées dans leur périmètre, grâce à l'automatisation des processus de traitement standard, le regroupement des fonctions de service et d'accompagnement ainsi que l'externalisation croissante d'une partie des fonctions non porteuses de valeur ajoutée. De plus, en évoluant vers une fonction partagée, le transfert de responsabilités de certains aspects de la gestion administrative ou des compétences s'effectue également vers les managers opérationnels, jusqu'aux salariés eux-mêmes.

3.2.4. De nouvelles sources de création de valeur pour les RH

La GRH n'a pas toujours été traditionnellement considérée comme une fonction clé. On lui reproche encore souvent de n'être qu'un centre de coût, non créateur de valeur. L'aspect le plus évident de la performance de la FRH est sa contribution à la baisse des coûts et à la productivité grâce à l'emploi des TIC.

En effet, l'automatisation permet d'abord la réduction quantitative de la FRH. La performance se mesure aussi dans la contribution de la GRH à la performance globale, au-delà du simple périmètre de la fonction. Par exemple, des évaluations de performance sur intranet, avec système de workflow, aident chaque collaborateur à suivre de façon très précise l'avancée de ses réalisations, chaque manager à mieux piloter son équipe, à la Direction Générale (DG) d'avoir rapidement une bonne estimation de ses résultats, modifier ses prévisions, réagir en temps réel et répondre aux impératifs de transparence demandés par les actionnaires.

Qui dit performance dit mesure de cette performance. L'apport des TIC est manifeste dans ce domaine, car il permet l'utilisation d'indicateurs quantitatifs, à la base du calcul du ROI (Return On Investment) : temps gagné, nombre de messages, durée totale de connexion ... La GRH peut ainsi témoigner de sa valeur ajoutée et de sa contribution à la performance.

3.2.5. L'intranet favorise l'émergence d'un modèle de fast Human Ressources

Une autre façon de mesurer la performance est sous l'angle de la vitesse. Ainsi, l'enjeu de la vitesse est de taille dans la mesure où le fait de pouvoir disposer très vite de l'information immédiatement utile, de façon simple et conviviale constitue l'un des acteurs

majeur de satisfaction au travail, et donc de fidélisation des collaborateurs. Les TIC constituent dans cette perspective, un outil qui permet dans le domaine des RH, d'offrir des solutions à la question de l'accélération permanente.

La crédibilité des RH, passe par la réactivité. Cette logique implacable de la performance par la vitesse de réaction nécessite d'inventer des pratiques et supports spécifiques, offrant l'accès à des méthodes, outils ou informations liées aux RH au moment où l'utilisateur en a besoin. Certains domaines de la GRH sont particulièrement propices à des innovations : la formation où le « Just in time training » ouvre l'accès à des modules de formation sur demande, ou encore le recrutement, où le délai entre l'expression du besoin et le recrutement effectif a été considérablement raccourci.

L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts multiples sur le management des RH et modifie de façon considérable les rôles, les missions et les responsabilités des acteurs au niveau de l'organisation.

3.3. Les nouveaux modes de fonctionnement RH induits par les TIC

L'utilisation des TIC dans la GRH se répand à des vitesses variables selon la taille et l'activité des entreprises. Elles modifient les modes de gestion de la fonction RH au point que l'on évoque la généralisation dans le futur d'une e-DRH¹⁶⁷. Parmi ces transformations, on peut distinguer quatre types d'évolutions :

** L'autogestion directe et en libre service du salarié ou « self service employee » :*

Elle consiste à confier au salarié certains aspects de sa propre gestion RH. Il peut consulter directement son propre dossier individuel, le mettre à jour sur le plan administratif (données personnelles) et peut même effectuer ses propres choix en matière de placement de son épargne d'entreprise, d'assurances, de fonds de pension, etc.

Cette méthode de libres-services s'inscrit dans un mouvement général de suppression des emplois administratifs peu qualifiés, remplaçables par l'ordinateur. Ainsi, il arrive que dans certains groupes, les postes de secrétaires sont supprimés. Ces suppressions ne sont pas toujours génératrices de baisse des coûts et de hausse de la productivité, dans la mesure où le temps de cadres très qualifiés et producteurs de haute valeur ajoutée est détourné vers des tâches à faible productivité, qui en s'additionnant, peuvent être consommatrices de temps (par exemple : réserver ses propres billets d'avion).

¹⁶⁷-Silva.F, « Devenir e-DRH », éditions Liaisons, Paris, pp.89-90 et pp.100-101.

** La redistribution des processus RH vers l'encadrement de proximité :*

Pour diminuer les coûts, les entreprises cherchent à alléger leur structure et à réduire leurs services centraux. Un certain nombre de tâches habituellement dévolues au service RH sont de plus en plus détachées vers l'encadrement de proximité. Cette redistribution est aussi devenue nécessaire pour adapter les compétences des salariés aux évolutions rapides de l'environnement.

Les managers forment une partie importante du « tous DRH », selon la formule de Jean Marie Peretti ; les autres étant les salariés en self-service. L'encadrement intervient désormais, dans tous les domaines de la GRH, seul ou en partenariat avec les services des RH. Il participe ou réalise seul le recrutement de ses collaborateurs, il gère la flexibilité du travail (emploi du temps, intérim), conduit les divers entretiens professionnels avec ses collaborateurs, etc.

** L'externalisation des processus RH*

La recherche de la baisse des coûts a depuis longtemps poussé les entreprises à externaliser certaines de leurs fonctions auprès d'entreprises ou de cabinets spécialisés, notamment pour le recrutement et la formation. Cette pratique est favorisée par des SIRH. La pratique de la gestion de la paie est l'exemple le plus représentatif. La paie se prête particulièrement, à la sous-traitance par son caractère répétitif (saisie des données), cyclique (échéances mensuelles, annuelles), par sa nécessaire ponctualité, par la proximité des systèmes de rémunération. De même, la formation, souvent confiée à des prestataires de service externes, pourra de plus en plus être disponible sous la forme du e-Learning conçu par ces prestataires.

** La porosité des frontières du service RH*

Les évolutions mentionnées ci-dessus montrent que les frontières entre le service RH et les autres services de l'entreprise et certains partenaires externes a tendance à devenir de plus en plus poreuse. Cette porosité est due au développement des réseaux internet et intranet qui, avec le gain de temps, la réduction des coûts, l'accès à l'information en temps réel, la plus grande autonomie des salariés et de l'encadrement, l'interactivité entre les acteurs, la généralisation des TIC transforment la GRH en augmentant sa productivité, sa rentabilité, ses capacités d'adaptation, comme c'est le cas pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

3.4. L'émergence de l'e-RH

Les TIC permettent et imposent une évolution vers la gestion électronique des RH « e-RH » qui s'appuie sur la création d'un portail source unique d'informations et d'applications

personnelles. Ces portails d'entreprise RH permettent de canaliser le contenu dont l'utilisateur a besoin pour gérer ses avantages sociaux ou prendre ses décisions. Ils sont des canaux d'information qui touchent toutes les divisions d'une entreprise. Ils donnent au salarié toute l'information et toutes les applications dont ils ont besoin durant leur temps de travail, sous la forme d'une interface de navigation.

Pour traiter de manière très efficace certains domaines de gestion, comme la gestion des postes, la gestion des compétences, la gestion de la mobilité ..., qui sont au cœur de l'activité RH, la GRH peut s'appuyer sur un SI dont les TIC constituent le support essentiel. Si nous nous arrêtons sur la pratique de recrutement par exemple, Wyld (1998) pense que cette dernière connaît une véritable mutation depuis que le marché d'emploi s'est déplacé sur Internet : L'entreprise s'est dotée d'une nouvelle méthode pour recruter avec l'internet, elle a la possibilité soit d'utiliser son propre site, soit surfer sur les BDD de Curriculum Vitae (CV)¹⁶⁸.

L'entreprise élabore un site avec une rubrique emploi où elle met des annonces. Mais, le nombre de réponses risque d'être très important. La rubrique recrutement est faite de façon à écarter les profils non désirés et inciter les profils recherchés, d'où l'importance de la précision et de la pertinence des critères de sélection. A travers cette rubrique, certaines entreprises mettent en compétition les postulants par un quiz, et testent en même temps les candidats pour savoir s'ils partagent la culture de l'entreprise.

Dans l'absence d'un site personnalisé, les entreprises disposent de deux solutions pour recruter :

- Recourir à des cabinets de recrutement : (les cybers recruteurs) qui s'occupent à la fois de tous les problèmes informatiques, de la diffusion des offres d'emploi et de l'identification des candidats.

- Utiliser les sites existants ou les banques de CV, que sont les sites d'emploi dits « web-based ».

Le net apporte, par rapport aux autres vecteurs de recrutement, une multitude d'avantages, tant pour les DRH que pour les chercheurs d'emploi. Parmi les différents services offerts par les sites de recrutement aux demandeurs d'emploi, on trouve : conseils divers pour la rédaction de CV et de lettres de motivation, informations sur l'actualité du

¹⁶⁸-Wyld (1998) ; in Laval.F, « Gestion des RH et les NTIC : enjeux et perspectives », Revue Française de Gestion n° 129, juin Juillet Août 2000.

marché du travail, ... En outre, le Net offre un gain de temps sérieux : Dès qu'un DRH passe une annonce, elle est immédiatement diffusée sur le réseau. Dès qu'un candidat est disponible sur le marché du travail, il peut le savoir aussitôt. Les CV arrivent en temps réel sur l'ordinateur des recruteurs. Quant au chercheur d'emploi qui laisse ses références en ligne, il sera averti par courrier e-mail qu'une offre correspond à son profil et pourra rapidement prendre contact avec le recruteur.

Pour ce qui est du domaine de la formation (détails sur le e-Learning en chapitre 3), le portail intranet offre des possibilités. A cet effet, les systèmes les plus évolués ouvrent l'accès à une panoplie de solutions et vecteurs pédagogiques qui peuvent se combiner entre eux : CD-ROM, coaching on line, vidéo/visioconférence, etc. Grâce aux intranets, la technologie la plus importante pour la formation est l'hypermédia. C'est-à-dire, le mode de travail hypertexte appliqué au multimédia. L'apprenant peut donc passer d'un mode de connaissance véhiculé par le multimédia (sons, vidéo..) à des pages Web, à des applications logicielles (BDD, feuilles de calcul ...).

Au total, les évolutions technologiques impliquent toutes les pratiques GRH et imposent l'adoption d'une gestion électronique des RH dans l'organisation: l'e-RH.

3.5. Le SIRH, nouvel outil de GRH dans l'organisation

La question des SIRH est au cœur des changements profonds de la GRH (besoin en nouvelles compétences, TIC, changement des modes d'organisation, etc.) au sein d'une organisation qui cherche constamment la compétitivité.

3.5.1. Le SIRH : définition

Par définition, le SIRH ou SI social selon Tannenbaum (1990), est : « *un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retraiter et distribuer une information pertinente relative aux RH. Le SI social comprend le fichier du personnel ainsi que les procédures de gestion de la formation, des carrières et des compétences, des rémunérations ...* »¹⁶⁹.

On peut comprendre que, le SIRH est un support de communication puisqu'il permet, non seulement, de fournir des informations pertinentes aux acteurs locaux, mais aussi de collecter des données pour les agréger et les utiliser à un niveau décisionnel plus élevé. Le SIRH traite des informations variées des RH, telles que par exemple, les informations individuelles (décrire chaque salarié au travail, à titre d'exemple).

¹⁶⁹-Tannenbaum, 1990, traduction de « The pool of HRIS users are a complex group with different skills, roles, desires and expectations. User need should drive the HRIS ».

En outre, la DRH et vu la quantité d'informations qu'elle est susceptible de traiter, ainsi que son rôle de prestataire de service interne, apparaît comme naturellement concernée par l'utilisation des SIRH. Ce dernier constitue une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les RH, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une organisation a besoin.

Ainsi, pour les DRH, les SI facilitent un découplage de la fonction et donnent les moyens de créer de la valeur ajoutée. L'automatisation des procédures et la décentralisation des informations vers le salarié, via un réseau intranet permettent d'organiser le libre service au moyen duquel les DRH sont libérées de ces tâches pour répondre aux demandes individuelles quotidiennes. Pour le personnel, l'image de l'organisation est améliorée suite à son informatisation. Les salariés ont une perception de modernité et nourrissent un sentiment de considération pour leur propre entreprise¹⁷⁰.

Globalement, l'impact des TIC sur la GRH se manifeste à trois niveaux¹⁷¹ :

*Niveau opérationnel : Avec la mise en place du SIRH qui s'accompagne de l'automatisation des activités administratives (gestion des congés, des salaires, des absences, ...) ;

*Niveau relationnel ou transactionnel, avec le déploiement de l'e-RH (e-recrutement, e-formation, Libre Service Ressources Humaines (LSRH) via intranet, par exemple) ;

*Niveau transformationnel : Le SIRH favorise des transformations organisationnelles et managériales. Autrement dit, la réorganisation de la FRH en équipe virtuelle (activités plus stratégiques).

Avec l'arrivée des TIC et donc des SIRH, la GRH se trouve profondément changée. La forte diffusion des TIC favorise l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective au niveau de l'organisation, avec tous les impacts positifs que cela engendre sur la qualité de la prise de décision.

3.5.2. Les apports et les finalités d'un SIRH

La FRH, partenaire stratégique, doit contribuer à produire de la valeur. La GRH doit ainsi rendre compte de sa capacité à créer de la valeur et à confronter les performances des plans d'action RH aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Aujourd'hui, les TIC appliquées à la GRH permettent d'engendrer des gains de productivité consistants en maîtrisant et en

¹⁷⁰-Travaux de synthèse du Symposium International des Ressources Humaines (SIRH), « RH et NTIC ; évolution ou révolution », Marrakech, 2001, réalisés par Work Summary , p.42.

¹⁷¹-Laval.F &Thierno Diallo, « L'e-RH : un processus de modernisation de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la Mairie de Paris », Revue Management d'Avenir n°13, 2007/3.

optimisant les flux d'information. La GRH doit donc, disposer d'outils qui lui permettent de proposer un service efficace qui a les propriétés suivantes :

-Réduction des délais : elle dépend directement de la manière de collecter les informations

-Maîtrise des coûts : La réduction des circuits d'informations (papiers, etc.) et des ressources utilisées à des tâches de ressaisie de données par la mise à disposition de formulaires de demandes de congé ou d'offres de mobilité interne pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion.

-Qualité des décisions prises : Dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à la disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une information fiable qui est connue en temps utile et distribuée de manière ciblée aux acteurs RH. La consultation en ligne de planning d'activités et des stocks de congés de ses collaborateurs par le manager lui apporte une aide précieuse pour planifier les départs en congés plus vite et mieux. L'accompagnement des nouvelles logiques GRH (personnalisation, adaptation, mobilisation) implique une utilisation optimale des ressources informatiques.

Pour les DRH, les SI facilite un découplage de la fonction et donne les moyens de créer de la valeur ajoutée. L'automatisation des procédures et la décentralisation des informations vers le salarié, via un réseau intranet permettent d'organiser le libre service au moyen duquel les DRH sont libérées de ces tâches pour répondre aux demandes individuelles quotidiennes. Pour le personnel, l'image de l'entreprise est améliorée suite à son informatisation. Les salariés ont une perception de modernité et nourrissent un sentiment de considération pour leur propre entreprise¹⁷².

S'agissant des finalités d'un SIRH, et afin de dépasser la définition par les usages du SIRH, un retour sur les finalités stratégiques de la GRH peut être proposé. Dans ce cadre, Blanchot et Wacheux (2002) identifient quatre types de finalités stratégiques de la GRH¹⁷³, dans le but d'en faire émerger la dimension de création de valeur, selon le tableau suivant :

¹⁷²-Travaux de synthèse du Symposium International des Ressources Humaines (SIRH) à Marrakech en 2001, réalisés par WorkSummary, p.42.

¹⁷³-Blanchot.F & Wacheux.F, « TIC et finalités de la GRH et création de valeur » dans « E-GRH : évolution ou révolution ? », Kalits.M (dir) Editions Liaisons, 2002, pp.15-36.

Tableau n°4: Les finalités stratégiques de la GRH

Finalités stratégiques de la GRH	Opérationnalisation
Attirer les compétences requises	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication
Développement des compétences	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.
Mobiliser les compétences disponibles	La Mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
Conserver les (seules) compétences requises	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

Source : Blanchot et Wacheux (2002), op cit.

Ces quatre finalités identifiées, illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la GRH. Celle-ci peut être créatrice de valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise. Les auteurs énumèrent d'ailleurs les différentes TIC qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre de ces finalités. Ils suggèrent notamment que les TIC peuvent constituer un apport aux finalités, mais sont aussi porteuses de certains risques et coûts potentiels.

Le SIRH en tant qu'outil global de GRH, poursuit les mêmes finalités stratégiques que la GRH. Il peut être ainsi défini comme une application visant à l'acquisition, le développement, la mobilisation et la fidélisation des compétences requises par l'entreprise.

Ceci dit, l'adéquation des pratiques RH aux finalités stratégiques et de fait, l'évaluation des processus de GRH prennent forme par l'usage du SIRH. Silva (2001) considère d'ailleurs

que la finalité de la mise en œuvre d'un SIRH est de permettre le changement de la GRH¹⁷⁴. L'adéquation des pratiques RH aux finalités stratégiques est favorisée au travers de deux processus complémentaires, l'un de coordination, l'autre de contrôle :

**le processus de coordination* : favorise la réorganisation de certaines missions RH permise par le SIRH, au travers de la formalisation de l'informatisation de processus tels que le recrutement, la gestion de la formation ou la gestion des effectifs, les modes de gestion auparavant moins standardisés sont structurés et rationalisés.

**le processus de contrôle* : concerne la mesure et l'évolution des informations RH permis par le SIRH. Ce contrôle est principalement du ressort du sommet de l'entreprise qui souhaite, par l'intermédiaire du SIRH, évaluer les données et les pratiques RH de l'ensemble de l'entreprise.

3.5.3. Les SIRH, outils de décentralisation de la FRH

Les TIC sont considérées comme moteur de décentralisation. En effet, depuis le développement de l'utilisation des TIC, l'architecture des SIRH a considérablement évolué et a permis de favoriser la décentralisation et le partage de la fonction RH dans l'entreprise¹⁷⁵.

La décentralisation de la FRH est devenue une exigence pour laquelle toute entreprise doit faire face. Ainsi « le choix des collaborateurs, l'aménagement du temps de travail, le suivi des compétences, la communication sont des tâches qui ne trouvent leur efficacité que dans la décentralisation »¹⁷⁶.

En outre, l'avènement d'une e-GRH entraîne un nouveau partage des prérogatives non seulement entre spécialistes et opérationnels, mais surtout entre les niveaux hiérarchiques. C'est sur ce point que les DRH doivent se positionner clairement, chacun selon le contexte et les enjeux de son entreprise.

La fonction GRH, auparavant centralisée pour des raisons d'économie, explore au niveau des structures pour des raisons d'efficacité. Avec l'e-RH, les collaborateurs peuvent avoir accès à leurs informations personnelles et sont ainsi responsabilisés. De plus, plusieurs utilisateurs peuvent accéder à l'information sans qu'ils aient une réelle connaissance de la FRH

¹⁷⁴-Silva.F, « Devenir e-DRH : comment les TIC font évoluer la Fonction Ressources Humaines ? », édition Liaisons, Paris, 2001.

¹⁷⁵-Biette.F, « Les évolutions des SIRH », Personnel n°400, Juin 1999.

¹⁷⁶-Ben Fadhel Olfa, « L'impact des TIC sur l'organisation », Thèse de doctorat, université de Paris Dauphine, 2001.

Nous terminons par dire que la décentralisation de la fonction RH est devenue non pas un choix mais une exigence pour une meilleure individualisation des décisions de GRH et une mobilisation accrue des salariés.

La mise en place des SIRH s'accompagne d'une automatisation avancée des activités au niveau de l'organisation, ce qui favorise des transformations organisationnelles et managériales. Autrement dit, la réorganisation de la FRH en équipe virtuelle (activités plus stratégiques).

Conclusion

L'organisation est par nature grande consommatrice et productrice d'informations. Les TIC, qui croissent de façon plus rapide, viennent faciliter le travail aux RH, en répondant à l'exigence liée à la collecte, au traitement et à la diffusion des informations.

Ceci étant, les TIC et les RH constituent des ressources stratégiques pour toute organisation soucieuse de vaincre la concurrence. De façon spécifique, les RH doivent se placer au centre d'une vision stratégique en vue d'une revalorisation du capital humain dans l'organisation. En outre, la forte diffusion des TIC dans l'organisation et les changements induits par leur utilisation imposent une modification des pratiques et des principes de la GRH (modifications des missions et responsabilités des acteurs, ...), tout en favorisant l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective au travail, surtout que la mise en place des SIRH et l'adoption d'une gestion électronique des RH (e-R) supposent des transformations organisationnelles et managériales non moins importantes, impliquant la réorganisation de toute la FRH (activités plus stratégiques).

Le chapitre suivant, intitulé : « Les impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans l'organisation », examine ces impacts suivant deux axes majeurs :

- les relations de travail dans l'organisation (contrôle, prise de décision, etc.) ;
- l'apprentissage (compétences, e-learning, partage, ...), la performance des RH et les conditions de travail dans l'organisation.

Résumé du chapitre 3

L'utilisation des TIC dans les organisations suppose des changements. En effet, les impacts organisationnels et humains des TIC sont certains, divers et touchent différentes composantes de l'organisation (structure, RH, modes et procédures de gestion,...). Ce chapitre discute ces impacts sur les RH dans l'organisation en deux temps : les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail, et l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail (santé, résistances, etc.)

A vrai dire, le processus du travail se trouve profondément modifié avec la forte généralisation des TIC. En effet, les utilisateurs des technologies se trouvent devant une quantité énorme de signaux, de programmes et de codes qu'ils doivent manier, ce qui leur exige des capacités considérables de traitement de l'abstraction. En outre, les TIC bouleversent chez les travailleurs leur « schéma corporel », et par là, tout un pan de leur identité ainsi que la représentation de leur travail et de leurs compétences. On assiste ainsi, à une unification des formes de travail (tout le monde devant l'écran, on ne distingue qui est ouvrier, technicien ou cadre), et une charge mentale qui remplace la charge physique. De plus, suite au développement des TIC, tant dans les techniques de stockage et de traitement, que dans celles de la communication, le temps de réponse est devenu plus court, ou ce qu'on appelle une demande d'information sans délai : les variables temps-espaces se trouvent profondément modifiées.

Ceci dit, avec les TIC, de nouvelles formes d'organisation du travail centrées sur les activités collaboratives, d'implication, de partage de connaissance et donc d'apprentissage émergent. A cet effet, le travail de groupe et le développement de relations interpersonnelles se sont développés, accompagnés d'une profonde modification des compétences et des qualifications chez les utilisateurs. D'un autre côté, les TIC impliquent et motivent les RH au travail en permettant une meilleure circulation de l'information et une facilitation des tâches à faire. Malgré qu'elles présentent une source de bien des acteurs bancaires, les TIC influencent leur état de santé, causent une dégradation des relations sociales au sein de l'organisation.

Pour ce qui est du partage, les TIC permettent un meilleur partage d'informations et de connaissances entre les collaborateurs. L'une des manifestations de cette opération est le e-Learning, qui commence à se développer comme nouveau mode d'apprentissage, permettant de réduire les charges de temps et de déplacements pour l'organisation.

Pour ce qui est relations de travail, La répartition du pouvoir, quant à elle, fait l'objet d'un débat à conclusions contradictoires, selon les auteurs. En effet, les TIC favorisent, d'un côté, la décentralisation de la décision aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et de l'autre, la centralisation du pouvoir entre les mains de la direction. Les organisations sont amenées pour ce faire à bénéficier, simultanément, des avantages de la centralisation-décentralisation. En outre, les TIC permettent de prendre des décisions de meilleure qualité, en raison des nouvelles possibilités

de recherche de traitement, de tri, de stockage et de diffusion des informations et favorisent une large participation des acteurs à cette opération, à travers la convergence de différents points de vue.

Les TIC sont un facteur d'autonomie des RH au travail. Ces dernières se sentent libre et réalisent indépendamment certaines tâches au travail. Certes, les TIC sont considérées comme des outils de contrôle des activités et donc d'évaluation de leurs compétences. Les SI peuvent ainsi être utilisés comme des outils de surveillance et de contrôle des individus (mesure du temps de connexion, archivage des traces écrites de communication par e-mail, contrôle des sites internet visités et le contrôle même de la localisation géographique des collaborateurs).

En outre, les organisations utilisent la surveillance électronique pour contrôler l'avancement du travail, qu'il soit individuel ou en réseau. Cette opération repose sur l'enregistrement d'un grand nombre de données (temps de communication, de pause des écrans, de consommation d'énergie, de réactivité....). Au total, l'utilisation des TIC offrent diverses possibilités de contrôle des RH au travail.

Du point de vue performance, l'acteur bancaire devient plus performant sur le plan organisationnel (coordination, partage d'information, collaboration,..) et professionnel (économie de coûts, qualité dans l'exécution des tâches, ...). Cette performance se consolide aussi à travers un meilleur partage des connaissances, promu par les TIC.

Il ne faut pas perdre de vue que tout processus de changement s'accompagne de résistances (individuelles ou collectives) de la part de la population au niveau de l'organisation. Ces résistances se manifestent sous forme individuelle ou collective. Particulièrement, les TIC peuvent faire l'objet de résistances de la part des individus. Cependant, la communication, la transparence et l'instauration d'une démarche de conduite du changement peuvent être une politique idéale pour vaincre ces comportements réfractaires dans l'organisation.

Chapitre 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans l'organisation

Introduction

Les TIC envahissent toutes les organisations et leur rôle va croissant. En effet, cette prolifération des technologies impose l'organisation à s'adapter, mais plutôt à innover. Il s'agit d'une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation, en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance.

Dans cet état de fait et étant donné que, l'organisation est un véritable système socio-économique qui renvoie à une combinaison entre la dimension technologique et la dimension sociale, nous privilégions dans notre démarche l'aspect social et nous tenterons par conséquent, d'étudier dans les développements qui viennent, les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans l'organisation.

Il est à rappeler que, nous nous limitons dans cette étude à l'analyse des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH en tant qu'utilisateurs de technologies et non pas sur la FRH.

Les objectifs que nous comptons réaliser à travers ce chapitre sont :

- Comprendre les impacts de l'utilisation des TIC sur le contrôle, l'autonomie des RH et la prise de décision dans l'organisation, et ;
- Comprendre les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage individuel, la collaboration et l'échange, le e-Learning, le partage des connaissances, le travail en groupe, le climat social, et la résistance des RH au changement et de façon spécifique à l'utilisation des TIC. Pour ce faire, le plan suivant sera adopté :
 - Section 1: Les impacts de l'utilisation des TIC sur le processus, l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation
 - Section 2: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail et la performance des RH dans l'organisation, et ;
 - Section 3: La résistance des RH au changement, particulièrement à l'utilisation des TIC dans l'organisation.

Section 1. Les impacts de l'utilisation des TIC sur le processus, l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.

Cette partie examine les impacts de l'utilisation des TIC sur le processus, l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.

1.1. TIC et transformation du processus du travail dans l'organisation

Les TIC envahissent toutes les activités, avec des degrés d'abstraction et de conceptualisation forts (informations chiffrées, codes, ...). En outre le travail se voit changé, en terme temps mais aussi en terme espace, ce qui donne naissance à ce que nous appelons, le travail en temps réel.

1.1.1. Une généralisation des TIC au travail dans l'organisation

La nouveauté qu'apporte la mutation technologique réside dans l'introduction massive et la généralisation des TIC au travail. Cette introduction est particulièrement spectaculaire dans tous les secteurs d'activité. Les machines de traitement, de stockage et de transport de l'information peuvent substituer au travail de l'homme et de plus en plus, transformer ses méthodes et son rythme de travail.

En outre, si nous nous arrêtons sur le travail d'un employé de guichet de banque, par exemple, il est à constater que l'encaissement des chèques, les dépôts, le relevé de la position des clients se font dorénavant à partir d'un terminal informatique, parfois en présence même du client concerné. Cela, sans parler des armées d'employés aux écritures qui ont disparu de ce fait, ni du passage probable à un degré supérieur, avec le remplacement de la monnaie par des cartes à mémoire et la possibilité pour les clients d'effectuer directement leurs opérations bancaires à partir d'un terminal personnel à domicile. Cette introduction des machines à information s'amplifie jusque, dans la vie personnelle, la consommation et le loisir, avec le micro ordinateur, la télématique

1.1.2. L'utilisation des TIC : maniement d'abstractions et de concepts au travail

L'employé avait auparavant un rapport matériel, sensoriel de perception avec sa machine. Dorénavant, cet ensemble d'actions et de perceptions peut être transformé en informations chiffrées, en données que la machine peut traiter en ordres et en programmes qu'elle sait exécuter directement, éventuellement en signaux, qui appellent une décision ou une réaction de l'opérateur, « *en manipulation de signaux, symboles et codes* »¹⁷⁷. Ainsi, de nouveaux dispositifs de travail exigent une nouvelle capacité à traiter l'abstraction, largement privilégiée, par rapport aux capacités gestuelles et sensorielles des savoir-faire passés. Cette

¹⁷⁷-Ait El Hadj,S, « L'entreprise face à la mutation technologique », éditions d'organisation, Paris, 1989, p.219.

importance nouvelle de la capacité d'abstraction se combine avec l'exigence de se situer dans l'ensemble et la complexité ; elle est entraînée par la généralisation permise par l'informatique, de processus intégrés.

En outre, travailler avec un ordinateur exige un certain degré d'abstraction, ainsi que de grandes capacités de conceptualisation, tout en réduisant l'importance de l'appréhension des tâches à exécuter. Les TIC peuvent à long terme, dépersonnaliser le contrôle ou la supervision et modifier l'environnement social de l'entreprise¹⁷⁸.

Le but des cerveaux électroniques, selon l'auteur, qui forment la base d'un ordinateur est de remplacer les jugements individuels par des algorithmes ou des procédés de décision. Cette situation permet de formaliser les savoir-faire et les compétences propres à chaque poste, de les intégrer dans un programme d'ordinateur. Par ailleurs, les procédés de décision deviennent plus explicites; on peut les planifier plus facilement et chaque étape de leur mise en œuvre requiert, de moins en moins, souvent quelqu'un pour prendre la décision.

Pour Zuboff Shoshana¹⁷⁹, lorsque l'informatique redéfinit une tâche, elle bouleverse les attitudes des employés vis-à-vis de leur travail, qui devient plus abstrait. En effet, les employés effectuent leur travail par le biais du SI, perdent ainsi tout contact physique direct avec l'objet de leur travail. Par ailleurs, lorsque les moyens se concentrent dans les SI, les terminaux deviennent les principaux interlocuteurs des employés. Cette situation peut amener les gens, selon Zuboff, à se sentir isolés et placés dans des situations dépersonnalisées.

La mutation technologique entraîne une généralisation des TIC qui nécessitent le maniement d'un certain nombre d'abstractions, de concepts, de signes, de symboles, de codes etc.

1.1.3. TIC et transformation de l'implication du corps dans le travail

C'est une transformation profonde, au sens où elle bouleverse chez les travailleurs leur « schéma corporel » et par là, tout un pan de leur identité, ainsi que la représentation de leur travail et de leurs compétences. Déjà, la révolution industrielle avait, par le développement généralisé de machines mues par une énergie extérieure, réduit l'importance du corps dans l'activité de production matérielle par la réduction du rôle de la force physique dans ce type

¹⁷⁸-Zerrouki.L, « Technologie, organisation du travail et structures d'entreprises », Mémoire de DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2000, p.68.

¹⁷⁹-Zuboff.S, « Réorganiser le travail autour de l'ordinateur », Revue Harvard Expansion n°28, Printemps 1983.

d'activité. La mutation technologique en cours, atténue encore ce rôle. Ceci se manifeste par ¹⁸⁰:

- Une tendance à l'unification des formes de travail : On a l'impression de voir dans des administrations informatisées que des opérateurs devant des claviers et des écrans. Personne ne peut plus dire qui est ouvrier, qui est technicien ou employé. Après ou avant la société « presse-bouton », que l'on nous promettait dans les années 60, nous sommes en face actuellement de la société du clavier et de l'écran.
- Un déplacement de l'implication, en passant d'une implication physique à une charge mentale : Une première étude générale sur le problème a été réalisée par Lasfargue.L¹⁸¹, d'où il ressort généralement, une diminution de la pénibilité ou de la charge physique du travail apportées par les systèmes automatiques. En contrepartie, on voit apparaître des problèmes spécifiques, directement physiques comme la fatigue visuelle due à l'utilisation systématique des écrans, comme la charge mentale due au maniement d'une grande densité d'informations, non appuyées sur des expériences sensorielles ou de stress.

1.1.4. TIC et gestion de l'information : Travail en temps réel

Le travail seul ou en groupe exige une meilleure gestion de l'information. Cette opération est l'un des défis auxquels est confrontée toute organisation. Ainsi, l'utilisation efficace des TIC repose, en grande partie, sur la capacité de l'organisation à gérer et contenir ses propres flux d'informations. Par exemple, le rythme et la qualité d'informations qui circulent sur internet, pose déjà problèmes aux organisations qui trouvent des difficultés à maîtriser leurs flux.

En ce sens, la gestion de la surcharge informationnelle est devenu un vrai défi pour l'organisation, surtout si l'on considère la compétitivité s'est cristallisée, sur son aptitude à manager correctement l'information nécessaire à la connaissance de ses environnements multiples (clients, fournisseurs, concurrents, réglementation, ..). L'organisation doit par conséquent développer une activité de KM, en vue d'optimiser l'exploitation des connaissances (capitalisation et partage des savoirs). Cette démarche vise à maîtriser et capitaliser les flux informationnels et à gérer les connaissances, comme un stimulant pour l'innovation, un facteur de productivité (formalisation des méthodes de management et de gestion, modélisation des savoirs faire, des processus et des comportements associés).

D'un autre côté, suite au développement des TIC, tant dans les techniques de stockage et de traitement, que dans celles de la communication, le temps de réponse est devenu plus

¹⁸⁰-Ait El Hadj.S, op cit, p.219.

¹⁸¹-Lasfargue.L; in Ait El Hadj.S, op cit, p.219.

court : c'est la demande d'information sans délai¹⁸². Ainsi, la première justification du traitement en temps réel, est l'élimination du délai d'attente des données. Toute donnée exploitable doit être immédiatement exploitée et non demeurer inutilisée, en attendant une exploitation différée. Le traitement n'est plus déclenché par une décision de l'opérateur, mais par l'arrivée aléatoire, facilitée par les progrès des logiciels, d'une demande de transaction émanant de l'environnement (commande d'un client, règlement,...). Le principe de gestion retenu est celui d'une réponse immédiate, ce qui nous amène à penser que l'entreprise se trouve dépendante à son environnement, caractérisé par une compétition par les délais de réponse.

A vrai dire, l'espace temps du travail se trouve bouleversé. Ainsi, les technologies de groupware, telles que la messagerie électronique, tout en permettant une communication instantanée entre l'entreprise et ses partenaires (clients, fournisseurs) induit une certaine réduction des délais et donc un gain de temps accru. Il est évident que, le recours à l'ordinateur pour assurer des temps de réponse courts nécessite une préparation importante et une définition rigoureuse des tâches. Reix précise en ce sens que, concevoir un SI, c'est aussi concevoir une organisation par une redéfinition des rôles et des flux de données, par l'attribution de pouvoirs de décision et la distribution des informations¹⁸³.

La forte diffusion des TIC dans l'organisation permet une meilleure gestion de l'information à travers son traitement et utilisation en temps réel, ce qui permet d'améliorer l'efficacité du travail.

1.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.

Les TIC favorisent le développement de formes d'organisation flexible, s'éloignant ainsi des modèles classiques d'organisation du travail. C'est donc, un certain nombre de mutations qui touchent et modifient de multiples fonctions de l'entreprise, ainsi qu'émergent de nouvelles formes d'organisation du travail, centrées sur les activités collaboratives, d'implication, de partage de connaissance et donc d'apprentissage qui constituent une rupture culturelle importante¹⁸⁴.

¹⁸²-Reix.R, « Systèmes d'information : l'intelligence en temps réel reste encore à venir », Revue Française de Gestion n°86, novembre-décembre, 1991, p.9.

¹⁸³-Reix.R, (1991), op cit, p.9.

¹⁸⁴-http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/inf9013/IMG/pdf/M1_Tic_Coeur/pdf, (Henri.F, « Les TIC au cœur de la transformation des entreprises), consulté en Mars 2014, p.13.

1.2.1. Les TIC, outils de développement du travail en groupe dans l'organisation

La réalisation des fonctions se fait dans un flux d'informations et un maillage relationnel au sein d'équipes, qui ont tendance à concevoir, à gérer leur propre organisation interne et leur propre réseau externe. La tendance semble être de considérer, de plus en plus, l'équipe comme unité d'œuvre, comme la véritable unité de travail. Certaines organisations, en ont même tiré la conclusion sur le plan de rémunération, puisque le niveau des primes est fixé en fonction de la performance globale de l'équipe.

En outre, pour Saadoun.M, la communication est l'autre prime dans l'organisation d'aujourd'hui¹⁸⁵. Les meilleures idées restent sans valeur si les individus ne savent pas communiquer avec les autres et s'ils ne veulent pas travailler en équipe. Ainsi, de nos jours, le travail en équipe est d'une grande nécessité. Nul ne peut nier que ce travail d'équipe développe le savoir comme l'affirme Balantzian.G¹⁸⁶. Celui-ci constitue le seul actif durable d'une organisation. C'est donc de la capacité de l'équipe à collecter et à gérer le savoir que dépend la survie et la réussite de l'organisation (on parle de ce qu'on appelle étendue des communications au-delà des frontières de l'organisation, sous l'effet des technologies intranet/extranet, par exemple).

Dans ce contexte, les TIC jouent un rôle de catalyseur des changements, vu que les modes de management s'affranchissent du taylorisme, gagnent en flexibilité et la transmission de l'information devient horizontale. En outre, les TIC sont derrière de nombreuses formes innovantes de travail comme le travail à distance et la création de nombreux services (télé-services). Elles permettent également de développer des partenariats entre entreprises et sont utilisées comme instrument de mesure des coûts, d'intégration fonctionnelle, d'optimisation des processus, notamment face à la concurrence internationale.

Il est clair que, les TIC présentent de fortes opportunités d'initier de nouvelles pratiques de travail, plus collectives. Elles permettent ainsi, de nouvelles relations au temps et à l'espace. Si les outils se substituent à des formes de collectifs, ils peuvent aussi les renforcer et aboutir à de nouvelles formes de coopération et transformer alors la nature des groupes ou des collectifs qui structurent les organisations¹⁸⁷.

Ces transformations créent ce qu'on appelle un espace collectif d'information et de communication. Certes, on arrive à un paradoxe : Certains outils de travail collectif finissent par être des outils de travail très individuels ; chacun travaille avec son micro ordinateur et

¹⁸⁵-Saadoun.M, « Intranet et groupware pour travailler en équipe », 2000, p.3.

¹⁸⁶-Balantzian.G, op cit, p.195.

¹⁸⁷-Gollac.M, « Les métiers face aux technologies de l'information », Qualifications et Prospectives, « Quand on parle de TIC, on parle d'organisation », 24/03/ 2003, p.35.

non plus avec ses collègues. Autrement dit, même si on travaille ensemble, chacun dispose de son propre écran. A titre d'exemple, avant, un secrétaire peut savoir ce qui se passait chez son patron en voyant passer le courrier. Or, à présent avec la messagerie il n'est plus au courant, ce qui contribue à ce qu'il désintéresse de son travail.

Il est à affirmer enfin que les TIC, au-delà d'un simple outil échange d'informations, permettent une forte coordination entre les individus et les services. Mieux encore, les TIC favorisent le développement d'un certain nombre de relations interpersonnelles.

1.2.2. Les TIC, outils de développement des relations interpersonnelles au travail

Les TIC sont des outils de collaboration par excellence. On assiste en effet, à un passage d'une technologie au service de l'individu à une technologie au service des relations. John Seely Brown l'affirme : « ...un profond changement est en train de se produire, une transition de la technologie, en tant que moyen au service des individus vers la technologie au service des relations. Cette transition sera très importante, parce qu'elle nous fera découvrir de nouveaux moyens, de nouveaux outils et de nouveaux protocoles pour nous entraider, ce qui est vraiment l'essence de l'apprentissage social. C'est aussi l'essence de l'apprentissage à vie, une forme d'apprentissage que des écologies d'apprentissage pourraient faciliter considérablement. Et si l'on est capable de créer de telles écologies d'apprentissage dans une région, c'est une première étape vers la construction d'une culture de l'apprentissage »¹⁸⁸.

Les TIC, surtout celle dites collaboratives (intranet, groupware, visio-conférence, ...) viennent épauler l'échange et la collaboration entre les personnes dans l'organisation. En effet, de nouveaux modes d'échanges se développent et avec eux, les relations interpersonnelles s'intensifient. Les TIC, dans les organisations en réseau ou souples, facilitent la promotion de ces relations à travers l'interconnectivité et la coopération.

Une autre facette du développement de ces relations au niveau de l'organisation est, l'accès aux communautés de pratiques qui arrosent l'échange et la collaboration. Ainsi, l'échange, en avançant des propositions, des points de vue, permet le développement des compétences et l'enrichissement mutuel au niveau des groupes, voire la construction de relations et donc d'un sentiment d'appartenance au sein d'une communauté.

¹⁸⁸-John Seely Brown, in Dugage Roulleaux.M, « Organisation 2.0 ; le knowledge management nouvelle génération », édition Groupe Eyrolles, Paris 2008, p.73.

Il en résulte que les TIC favorisent le développement des relations interpersonnelles, au travail, tout en permettant aux collaborateurs de coordonner, coopérer, communiquer, échanger et partager des informations et des connaissances, ce qui implique le l'acquisition d'un certain nombre de compétences chez les RH utilisant ces technologies.

1.2.3. Les TIC, outils de transformation des compétences et des qualifications au travail

La distinction habituelle entre qualification et compétence repose sur le fait que la première construite par l'organisation, est liée au type d'emploi occupé, alors que la seconde appartient au travailleur et se réfère à son activité individuelle même si celle-ci s'appuie sur des ressources collectives¹⁸⁹.

Avec les TIC, cette distinction habituelle devient floue, surtout avec l'apparition de la notion du savoir-être, qui jette le trouble entre compétence et qualification, en particulier dans les activités de service, qui mobilisent des compétences relationnelles et communicationnelles relatives à l'initiative, la créativité, l'adaptabilité à de larges classes de situation. Les approches nouvelles de la qualification reposent sur la capacité à manipuler des informations abstraites (des codes, des signaux, des procédures) et à gérer des situations complexes (formulation des diagnostics, réaction aux situations imprévues, ...), la disposition à communiquer, voire à négocier dans ses relations avec ses clients et fournisseurs, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise avec ses collègues, subordonnés et supérieurs, s'inscrit également dans cette logique¹⁹⁰.

Du point de vue du travail, deux visions sont généralement développées, comme le signalent Louche Claude et al ¹⁹¹ :

- La première consiste à mettre en avant l'enrichissement du travail, la variété des tâches, l'implication forte du travailleur dans son organisation, l'accroissement de l'autonomie, la décentralisation des processus de décision, le travail en équipe, le développement des connaissances et de l'expérience, etc.
- La seconde, met en évidence la standardisation des tâches et ses aspects routiniers, le peu d'espace laissé à la créativité, la réduction de l'autonomie.

Ainsi, selon ces auteurs, les nouveaux développements technologiques font renaître le spectre de la déqualification et du taylorisme. En effet, à travers les TIC (PGI, Workflow,

¹⁸⁹-Lévy-Leboyer.C, Louche.C, Rolland.JP, op cit, p.402.

¹⁹⁰-Brangier.E, Lancry.A, Louche.C, « Les dimensions humaines du travail : Théorie et pratiques de la psychologie du travail et des organisations », édition PUN, Nancy, 2004.

¹⁹¹-Lévy-Leboyer.C, Louche.C, Rolland.JP, op cit, p.402.

EDI, ...), on trouve le substrat de la standardisation et de l'automatisation des tâches. Cette sorte de néo taylorisation des activités liées au traitement des informations, s'inscrit également à l'industrialisation des services¹⁹².

De plus, les TIC, avec leur utilisation efficace, permettent d'affranchir le personnel de l'exécution des tâches répétitives et fastidieuses. Il devrait en résulter une affectation croissante de l'individu à des activités valorisantes, qui ne peuvent pas être effectuées par des machines. Cette évolution des rôles, exige du personnel un niveau de qualification suffisant et la possibilité de faire preuve de l'esprit d'initiative qu'exigent ces responsabilités nouvelles.

D'un autre côté, les TIC, via l'accessibilité aux données en temps réel, permettent aux salariés d'agir et de réagir en temps réel et au moment opportun. Elles permettent donc, la réactivité voire la pro-activité. Et c'est à Isaac.H (2000) de dire, dans ce cadre, que « *il s'agit d'une pyramide inversée, où l'acteur le plus proche du client est le plus habile à réagir* »¹⁹³. Cette nouvelle vision a comme conséquence, une modification des liens hiérarchiques au sein des entreprises¹⁹⁴.

Les TIC sont source d'exigences fortes, car elles imposent de nouvelles qualifications et exigent de nouvelles compétences : Capacités d'adaptation, de réaction, d'innovation, ... En outre, elles imposent de nouvelles méthodes, de nouvelles pratiques et affectent, en conséquence, les attitudes et les comportements des acteurs.

1.2.4. Les TIC, outils d'implication et de motivation au travail dans l'organisation

Pour ce qui est de la motivation, la reconnaissance est un besoin humain qu'il est important de nourrir lorsque les principaux repères (statuts, pouvoir, compétences) sont menacés. C'est le temps, où l'on cherche à n'oublier personne, à écouter, à inviter, à faire connaissance, à reconnaître les résultats passés, à reconnaître la valeur humaine de chacun.

Le salarié peut également penser que, l'isolement est dommageable à son évolution et se sentir à part de l'organisation. De plus, dans certains cas, les logiques dans lesquelles sont employés les outils TIC entraînent un accroissement de la charge mentale des utilisateurs. Parallèlement, dans un tel contexte, le développement des TIC peut créer un malaise lié à une perte de sens ou un changement du sens du travail. C'est le cas par exemple, quand les

¹⁹²-Brangier.E, Lancry.A, Louche.C, op cit.

¹⁹³-www.fseg.univ-tlemcen.dz/.../BENDIABDELAH%20%20Mr%20dJILALI%2,(Bendiabdellah.A, Benabou.D, « Impacts des TIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne), consulté en novembre 2015.

¹⁹⁴-Rachedi.A, op cit.

utilisateurs constatent que la multiplication des outils TIC et le type d'usages qui en est fait, se traduit par un accroissement de la part administrative du travail et du temps consacré à la gestion de l'information¹⁹⁵.

En outre, plusieurs études ont démontré l'impact des TIC sur la motivation des salariés au niveau des organisations. En plus de son rôle facilitateur de la circulation de l'information entre les membres d'une organisation, l'intranet, par exemple, comme outil plus utilisé en GRH permet de la rendre plus performante, plus efficace et plus intelligente¹⁹⁶.

Pour ce qui est de l'implication, elle constitue une variable qui permet de comprendre un nombre non moins important de comportements. Ainsi, plusieurs définitions de l'implication peuvent être distinguées. Mowday (1998) la définit comme « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation, qui s'effectue par ce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. Il a récemment ajouté aussi que l'implication pouvait être vue comme 'une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* »¹⁹⁷.

Peyrat-Guillard et Samier¹⁹⁸ avancent que les TIC ne sont pas un frein à l'investissement organisationnel des salariés cadres et non cadres. Au contraire, les TIC sont associées à la création de nouvelles caractéristiques et expériences de travail (autonomisation, décentralisation, ...) qui favorisent l'augmentation de l'implication organisationnelle des salariés. Cela peut s'expliquer par le fait que ces nouvelles caractéristiques et expériences sont associées à la dimension affective de l'individu.

De sa part, Laval (2000) met l'accent sur l'importance du rôle joué par les politiques sociales dans la réussite de l'implantation des TIC¹⁹⁹. Ceci est d'autant plus important que, la motivation constitue un catalyseur d'usage de l'intranet. En effet, il est incontestable que la mise en place d'une nouvelle TIC (intranet, workflow, ...), faute d'une implication et une motivation fortes des utilisateurs de ces TIC, pourra faire l'objet de résistance et de désintéressement, ce qui amènera le projet à l'échec.

¹⁹⁵-Rachedi.A, op cit.

¹⁹⁶-Guérin.G & Wils.T, « La gestion stratégique des ressources humaines », Revue Gestion n°27, pp.14-23.

¹⁹⁷-Mowday.RT, « Reflections on the study relevance of organizational commitment », Human Resource Management Review n°8, in Tammine.L, op cit, p.210.

¹⁹⁸-Peyrat-Guillard.D, Samier.N, « TIC, implication des salariés et climat social », Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, Laboratoire LARGO, UPRESEA 3145, 2004.

¹⁹⁹-Laval.F, op cit, pp.20-28.

Les TIC se présentent comme des outils de motivation et d'implication du personnel au travail. Elles permettent l'attachement au travail et à l'organisation en général et facilitent une meilleure circulation de l'information et donc des tâches à faire. Certes, les TIC influent sur le climat social dans l'organisation.

1.2.5. TIC et climat social au travail dans l'organisation

Les TIC peuvent être, comme on le verra, source de bien être mais aussi de tensions, de stress et de certains problèmes de santé chez les RH dans l'organisation.

1.2.5.1. TIC et bien être des RH dans l'organisation

L'arrivée des TIC constitue pour l'organisation une forte révolution qui a bouleversé les règles du jeu en son sein. Ainsi, on n'imagine pas aujourd'hui cette organisation travaillant sans ces outils qui constituent le poumon de l'activité de l'organisation toute entière. En effet, les TIC sont utilisées pour améliorer les échanges d'informations et de données. Ces utilisations qualifiées de basiques, apportent une multitude d'avantages: Possibilité d'envoyer une information en temps différé par rapport au téléphone, conserver des traces, rapidité dans le traitement des informations, réduction au minimum de l'usage du papier, réaction en temps réel, ...²⁰⁰

Ceci étant, les TIC à travers ces différents services qu'elles rendent, apportent un confort au travail et assurent en conséquence un bien être des utilisateurs. Ce confort est indispensable pour l'accomplissement du travail, dans un climat sain et motivant et notamment pour maîtriser ces outils et donc réaliser plus d'efficacité dans le travail.

Il ne faut pas perdre de vue que, la perception des TIC par les utilisateurs prime pour les rendre source de motivation ou de démotivation. En effet, si ces technologies sont considérées comme contradictoires avec les sphères professionnelles des salariés, entraînent une réticence. A contrario, si elles sont mieux acceptées et motivent les salariés s'elles s'inscrivent dans une logique cohérente avec le sens dans lequel ils souhaitent orienter leur travail. Cette différence de représentation constitue un facteur d'appropriation et donc, soit comme moteur ou un frein à ces outils²⁰¹. De plus, cette satisfaction doit être prise avec attention lorsqu'on prend

²⁰⁰-Bérard.D, « Impact des TIC sur le travail et son organisation », Globalisme et Pluralisme, Montréal, du 24 au 27 avril 2002.

²⁰¹-Ibid.

certaines variables en considération, telles que l'âge, la qualification, l'organisation du travail...

1.2.5.2. Les TIC, source de tensions, de stress et de certains problèmes de santé pour les RH dans l'organisation.

Pour Karasek et Theorel (1990), l'organisation peut être source de tension chez les acteurs, à partir de deux éléments²⁰² :

- les exigences physiques et /ou psychologiques de la tâche,
- l'autonomie de décision et de contrôle de la tâche.

Selon ces auteurs, les tensions naissent de l'éloignement entre le travail conçu par la direction, l'encadrement et les experts en TIC et le travail concret vécu par les salariés cadres et non cadres. En outre, l'informatisation alimente les tensions psychologiques et les problèmes de santé, par des gestes répétitifs sur écran et par l'accroissement du nombre d'informations reçues à traiter en un temps limité. Dans cette situation, les individus réalisent un travail exigeant sur lequel ils ont peu de contrôle et qui leur offre peu d'autonomie. Ces éléments favorisent alors un état de stress et d'épuisement professionnel²⁰³.

De plus, les auteurs²⁰⁴ soulignent que la pression exercée sur les utilisateurs des TIC, en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité) accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importantes qui peuvent se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques. Les TIC, d'un autre côté, peuvent être source de destruction des relations humaines et des référentiels professionnels, source d'un sentiment d'aliénation et d'oppression et source d'inquiétude, dans la mesure où les individus craignent d'être appréciés selon des critères autres que ceux qu'ils souhaitent.

Les TIC sont considérées aussi, comme source de surcharge informationnelle. Cette dernière pose un problème de traitement et de distinction entre l'information utile de celle qui ne l'est pas, ce qui affecte en conséquence la qualité de la prise de décision. Les e-mails sont ici l'exemple révélateur, qui font l'objet d'usages différents selon les personnes et peuvent entraîner une dégradation de la qualité perçue de l'information et de là un sentiment de surcharge et donc des conséquences négatives sur la productivité au travail²⁰⁵.

²⁰²-Karasek, R et Theorel, R, « Healthy Work, Stress, Productivity and the reconstruction of Working Life », The Free Press, New York, 1990.

²⁰³-Peyrat-Guillard.D, Samier. N, op cit.

²⁰⁴-Ibid.

²⁰⁵-Brasier.P, « Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : approche par les représentations », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, 13/12/2004, p.8.

Pour ce qui est de l'état de santé des RH, il est évident que la forte présence des technologies dans les organisations génère des conséquences sur la santé au travail. Ainsi, ces conséquences sont à la fois multiples et différentes des situations antérieures. Elles sont spécifiques aux métiers sédentaires²⁰⁶. En effet, les effets peuvent concerner les pressions psychologiques et personnelles sur les salariés (stress, tensions, ...). Il ya aussi des effets néfastes physiques sur les personnes, précisément du fait de la détérioration de l'ergonomie du poste de travail. En outre, le temps du travail trop long est source de nouveaux risques sur la santé, tels que les troubles musculo-squelettiques (TMS), la mauvaise circulation du sang, les troubles visuelles, ... Ces nouvelles pénibilités sont relatives à l'allongement de la vie professionnelle²⁰⁷.

Ainsi, le salarié se trouve en astreinte permanente. L'abondance des données et d'informations, impose une connexion en continu et la question de droit à la déconnexion se pose avec acuité. Avant, on parlait d'un travail rythmé d'une façon claire entre les périodes de travail et de repos. Le temps d'astreinte exprimait souvent une contrainte physique d'attente. Aujourd'hui, la mobilité des outils de communication modifie cette notion qui exprime de plus en plus, un devoir de réponse à des sollicitations informationnelles. Chacun entre dans une posture d'astreinte permanente²⁰⁸.

De son côté, Davenport considère que la 'virtualisation' et l'abstraction sont les principales perceptions des outils informatiques²⁰⁹. Les TIC entraînent chez les salariés utilisateurs un ensemble de sentiments, qui seront traduits par des comportements parfois incompréhensifs. Cette situation pourrait augmenter le degré de complexité chez la personne, faute de ne pouvoir concrétiser certaines tâches. En outre, selon les travaux de Karasek et Theorell (1990) et de Chanlat (1999), la pression exercée sur les utilisateurs des TIC en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité) accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importante, qui peut se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques²¹⁰.

²⁰⁶ - http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/inf9013/IMG/pdf/M1_Tic_Coeur/pdf, (Henri.F, « Les TIC au cœur de la transformation des entreprises), consulté en Mars 2014., pp 13-14.

²⁰⁷ - Ibid.

²⁰⁸ - http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/inf9013/IMG/pdf/M1_Tic_Coeur/pdf, (Henri.F, « Les TIC au cœur de la transformation des entreprises), consulté en Mars 2014., pp 13-14.

²⁰⁹ - Davenport ; in Tammine.L (2013), op cit, p.217.

²¹⁰ - Karasek.R, Theorell.R (1990), op cit & Chanlat, J.F, « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. Dans « L'Homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel », eds I., Brunstein [Dir.], p. 29-61, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.

D'un autre côté, les banques peuvent rencontrer des risques technologiques et informatiques, qui peuvent être source de tensions chez les utilisateurs. On distingue : l'indisponibilité de l'information, la rupture de service et l'intrusion²¹¹:

- *L'indisponibilité de l'information* : Ce sont des risques dus à la multiplication et à la répartition des ressources pour la recherche de la performance, de l'évolutivité et de la proximité: Pannes au niveau des serveurs d'applications, pannes au niveau des serveurs de données, pannes au niveau des réseaux, etc.

- *La rupture de service* : Les risques sont dus à l'utilisation intensive de la technologie, aussi bien au niveau des applications qu'au niveau des terminaux et des autres canaux de communication, qu'au niveau du réseau et du système de communication: Diversité des pannes sur un parc informatique très large et très varié, multiplicité des profils d'internautes, les accidents sur les locaux (incendies), les matériels (pannes) et les services (électricité, télécommunications, ...).

- *L'intrusion* : Les risques sont dus à l'ouverture par l'utilisation d'internet et des standard du marché, à travers les services web, e-mail, workflow, transferts de fichiers, téléphonie/visioconférence, administration réseau, ... : Attaques pour saturer ou rendre hors service les machines, utilisation illicite des ressources des machines, vol ou modification d'informations confidentielles, usurpation d'identité, propagation du virus, etc. Pour réduire ces risques, principalement sur le canal internet, la signature électronique est une technique utilisée pour ce faire.

D'autres menaces dues au SI sont à distinguer. En effet, les risques induits par les défaillances informatiques sont plus élevés dans les établissements de crédit que pour d'autres secteurs de l'économie²¹². En outre, la menace informatique présente un danger réel, tant pour la banque elle-même que pour le client et le système bancaire en général. Par conséquent, un devoir de sécurité s'impose avec acuité²¹³.

- *Une menace spécifique pour les banques* : L'usage de plus en plus intense des systèmes informatiques augmente les dangers d'une divulgation d'informations confidentielles. Comme bien connu, les banques travaillent avec l'argent des autres. Donc elles peuvent, en cas de difficultés, influencer les autres agents, notamment les établissements de crédits, où les clients ne peuvent ni retirer, ni renouveler leurs dépôts, ce qui causerait une crise de liquidité rapide.

²¹¹-Rajhi.M, Ben Romdhane.S, op cit, pp 10-11.

²¹²-Hull.J, « Gestion des risques et institutions financières », édition Pearson éducation, 2007, p.1.

²¹³-Commission bancaire, « Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit », Mars 1996, p.9.

Ajoutons à cela que toute difficulté technique rencontrée par une banque, répercutera rapidement sur ses contreparties, confrères ou clientèles et sur le système financier global.

- *La menace financière* : Plusieurs risques peuvent être encourus, entre autres²¹⁴:

- les pertes d'informations dues à la destruction partielle ou totale des fichiers ou la divulgation d'informations confidentielles (fichiers clients, ...)

- Le non transfert des fonds suite à des défaillances en informatique où la banque devient incapable de remplir ses obligations envers ses clients ou ses confrères.

- Les fraudes conduisant à des pertes de valeurs (coûts économiques des détournements).

En plus de ces risques directs, d'autres risques peuvent être indirects comme la perte de confiances des clients et partenaires, la perte de temps pour reconstitution de données et la réinstallation du SI, la responsabilité civile, ...

En somme, l'utilisation des TIC a des impacts multiples sur la santé des RH et s'accompagne de dysfonctionnements informatiques ou techniques, constituant une source de stress et de gêne au travail. En outre, l'utilisation des TIC peut détruire les relations sociales dans l'organisation.

1.2.5.3. TIC et dégradation des relations sociales dans l'organisation

L'apport des TIC quant aux conditions de travail est incontestable (facilité des tâches, minimisation des erreurs, efficacité, rapidité de traitement des informations, ...). Cependant, leurs effets négatifs sur les relations sociales dans une organisation sont aussi lourds. En effet, l'utilisation des TIC au travail, implique une diminution du contact physique entre le personnel au détriment du contact électronique. A cet effet, le dialogue direct se voit diminué entre les individus, alors que les personnes sont par nature des êtres communicants (entretiens face à face, formations classiques dans des centres de formation ou autres, groupes de travail,..).

Ceci étant, les TIC sont considérées comme participant à la déshumanisation des relations humaines dans une organisation (entreprise, banque, etc.). En outre, la mise en place d'une TIC nouvelle par exemple, sans une implication forte des utilisateurs, peut faire l'objet d'un désintéressement et d'un isolement par rapport à la technologie mise en place, ce qui répercute sur le climat social et de là sur la cohésion de l'entreprise. D'où l'importance de l'accompagnement et de la conduite de tels projets pour arriver à s'approprier la nouvelle donne.

²¹⁴-Ibid, pp 9-10.

Yanat et al (2002) soulignent que le travail à distance pourrait réduire chez les télétravailleurs la fidélité par rapport à leurs collègues sédentaires²¹⁵. Certes, l'informatisation des fonctions, notamment dans le cas du télétravail, contribue à une augmentation de la productivité, mais au détriment des liens sociaux et du bien être des individus. De plus, la montée en puissance du télétravail, pose évidemment le problème des risques d'isolement et de perte de repères. L'entreprise et le travail perdent ainsi leur fonction de socialisation et les relations de travail au sein des équipes se trouvent profondément modifiées²¹⁶.

Rosanvallon (2012) précise que s'il paraît difficile d'affirmer que les TIC favorisent globalement l'isolement des salariés, on peut toutefois se demander dans quel cas cet isolement est susceptible d'apparaître²¹⁷. Les TIC facilitent, sans aucun doute, l'éclatement géographique de certaines activités, permettent de faire travailler des individus à distance et peuvent, ainsi favoriser l'apparition de situations d'isolement au travail, même si elles permettent également à certaines activités de créer des liens entre professionnels isolés (exemple des services à la personne ou des routiers qui communiquent par mobile/SMS). Ainsi, plusieurs figures d'isolement peuvent être distinguées²¹⁸ :

*La première de ces figures renvoie aux salariés isolés, peu équipés en TIC. Les professions de livraison en sont un bon exemple : Si certains de leurs salariés sont de plus en plus équipés (en téléphone portable mais aussi en GPS), nombre d'entre eux utilisent des téléphones personnels. L'isolement peut aussi provenir d'un sous usage des technologies. Si un salarié est équipé de moyens de communication et d'échanges performants, mais que ces technologies ne sont pas utilisées par ses collègues, il se sentira isolé. A l'opposé, une utilisation très intensive des TIC peut aussi être vecteur d'isolement. C'est souvent le cas dans les centres d'appels. Le fait d'être en position d'accueil téléphonique coupe totalement les salariés les uns des autres, simplement parce qu'ils sont accaparés par les appels des clients ;

*Il faut ensuite, distinguer les salariés dont l'isolement provient du fait qu'ils se trouvent dans une position d'interface avec de nombreux collègues distants, tout en ayant peu de contacts avec leurs collègues à proximité : Professions commerciales, assistantes commerciales, logistique, personnel administratif de sites industriels, par exemple. Ces configurations peuvent, en effet, être facilitées par les TIC ;

²¹⁵-Yanat.Z , Estay.C et Hourquet.PJ, « NTIC et GRH : à la recherche d'un nouveau lien social ? », Revue Personnel n°427, pp 68-75.

²¹⁶-Lesca.N, Caron-Fasan.M.L, « Présent et futur des Systèmes d'Information », Presses Universitaires de Grenoble, 2003, p.101.

²¹⁷-Rosanvallon.J, « Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues », in Tamnine.L, op cit, pp 215-216.

²¹⁸-Ratier.D & Klin.T, « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Rapports et documents, Février 2012, pp 128 à130.

*Enfin, il ne faut pas exclure que l'isolement peut, lui-même, être recherché par les salariés. Il peut être synonyme d'autonomie accrue et soustraire à la pression des collègues²¹⁹.

De manière générale, si les TIC sont source de confort et de bien être des utilisateurs au travail, elles sont aussi derrière l'apparition d'un certain nombre de problèmes de santé pour les RH et d'une détérioration des relations sociales dans l'organisation.

1.3. TIC, Knowledge Management et e-learning

Les développements qui suivent évoquent le knowledge management (KM) et le e-Learning, ainsi que les apports des TIC dans ce domaine.

1.3.1. TIC et Knowledge Management

Il s'agit de définir la notion de connaissance, de KM et de s'arrêter sur les apports des TIC à cette pratique dans l'organisation.

1.3.1.1. De la connaissance au Knowledge Management

Les développements suivants reviennent sur la définition de deux concepts essentiels: la connaissance et le Knowledge Management.

1.3.1.1.1. Connaissance et Knowledge Management : Définitions

La connaissance peut être définie comme : « *une mémoire et un processus de construction d'une représentation. Cette représentation résulte d'une acquisition d'informations et/ou d'une action* »²²⁰. Pour ce qui est des types de connaissances, nous distinguons :

- Les connaissances tacites ou implicites : sont des connaissances intériorisées et relèvent du savoir-faire et du savoir être. « *La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait, il est difficile de la formaliser et de la communiquer* »²²¹.
- Les connaissances explicites : La connaissance explicite ou codifiée, « *se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel systématique* »²²². Se sont des connaissances qui sont exprimées et conservées sur un support quelconque. C'est la

²¹⁹-Ratier.D & Klin.T, op cit.

²²⁰-Grar.A, « Le management des connaissances est-il opérationnel dans les entreprises marocaines ? », Revue Marocaine d'Audit et de Développement n° 19, décembre 2004, p.83.

²²¹-Dietrich.A, & Casal.D, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », p 139-158 ; in Dupuich-Rabasse.F, « Gestion des compétences et knowledge management », éditions Liaisons, Paris, 2002.

²²²-Ibid.

connaissance enfouie dans les documents de toutes sortes²²³ (les procédures, les manuels d'entretien, les plans, les modes d'emploi, les manuels de dépannage, les BDD, les documents technico-commerciaux, financiers ou comptables, les enregistrements audio, vidéo, les films, les photos....).

Concernant le KM, Prax.JY²²⁴ propose différentes définitions, selon quatre points de vue :

- *Définition utilitaire* : Définit le KM comme une solution à la surabondance d'informations caractéristique du Web. Il permet ainsi de fournir une réponse personnalisée et pertinente en temps voulu, sans que la demande n'ait été clairement explicitée (réponse à une demande tacite).

- *Définition opérationnelle* : Il s'agit de combiner les savoirs et les savoirs-faire dans les process, produits, organisations pour créer de la valeur. En d'autres termes, l'amélioration de la performance d'une entreprise passe par l'association de savoirs (explicites et diffusables) et de savoir-faire (tacite et non diffusable).

- *Définition fonctionnelle* : C'est la définition la plus répandue, qui consiste à décrire le KM à travers 'le cycle de vie de la connaissance' (formalisation, validation, diffusion, etc.) et des dispositifs nécessaires à sa mise en œuvre (travail collaboration, gestion de projet, GED, etc.). Selon Prax, cette définition est limitée, car elle précise comment faire du KM et non ce que c'est et pourquoi en faire.

- *Définition économique* : Consiste à valoriser le capital intellectuel de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs et des savoir-faire, d'exploiter les compétences déjà présentes, en vue d'améliorer sa productivité.

Pour Denning (2002), la « gestion du savoir » est la façon de communiquer les connaissances au sein d'une organisation et vers l'extérieur²²⁵. Il s'agit donc de projets de capitalisation pour la réutilisation et le partage dans une organisation, des savoirs souvent techniques, ce qui a engendré un besoin plus général de gestion de connaissances.

Il s'ensuit que le KM ne possède pas une définition communément admise. C'est un ensemble de pratiques et d'approches organisationnelles liées à la création, à la collecte et à la diffusion de connaissances. L'objectif visé est de créer de la valeur pour améliorer la performance de l'organisation.

²²³-Ermine.J.L, « Capter et créer le capital savoir », Réalités industrielles, Annales de l'école des Mines, Novembre, 1998, p.5.

²²⁴-Prax.JY, « Le manuel du Knowledge Management : Une approche de deuxième génération », édition Dunod, Paris, 2003, pp.22-24.

²²⁵-Denning .S, « Le courrier QCP-UE », Mai-juin 2002.

1.3.1.1.2. La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances dans l'organisation

Gérer la connaissance n'est pas un luxe mais une nécessité reconnue, dans une économie où la compétition porte, de plus en plus, sur les savoirs²²⁶ et la créativité²²⁷. En effet, la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances obéit à un dilemme technologie-individus, suivant deux courants²²⁸ :

- *Le courant technologique* : Gérer les connaissances, se résume en une implantation ponctuelle d'outils informatiques, éventuellement parsemée de difficultés à intégrer les dimensions humaines et sociales. Ses auteurs voient dans la gestion des connaissances une démarche de nature essentiellement technique, visant à repérer, à enregistrer et à archiver les connaissances²²⁹. Les TIC permettent alors un alignement et une accélération du partage des connaissances dans le temps et dans l'espace²³⁰.

- *Le courant ou l'approche gestionnaire* : Voit la gestion des connaissances comme un processus continu, où interviennent des humains et des rapports sociaux, avec le défi d'utiliser, de façon optimale, la puissance des TIC²³¹. Ces auteurs avancent qu'il s'agit plutôt, d'une démarche essentiellement sociale destinée à favoriser les échanges par des interactions entre les acteurs, la seule susceptible de créer des connaissances²³² et d'inciter les acteurs à utiliser effectivement les connaissances²³³.

Mohamed et al (2006) vont jusqu'à dire que les TIC actuelles n'ont pas la maturité pour réaliser le potentiel de la gestion des connaissances, et qu'elles sont notamment incapables de produire autre chose qu'un apprentissage à simple boucle²³⁴. Ipe (2003) rappelle que le partage des connaissances est un phénomène complexe qui ne se produit pas automatiquement, même avec la mise en place de TIC de plus en plus sophistiquées²³⁵.

Dans la pratique, la mise en œuvre de programmes de gestion des connaissances s'oriente souvent vers la mise en place des SI, alors que la littérature en SI stipule que le développement et la transmission des connaissances dépendent aussi de la manière dont

²²⁶-Beck (1992) ; in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, « Le dilemme technologie-individus dans l'implantation de la gestion des connaissances : Le cas du groupe Cossette Communication », Revue Gestion n°2, Vol 32, été 2007, p.43.

²²⁷-Florida (2002) ; in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.43.

²²⁸-Ibid.

²²⁹-Niwa (1990) & Boisot (1998) ; in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.43.

²³⁰-Mohamed et al (2006) ; in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.43.

²³¹-Earl (2001), in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.43.

²³²-Nonaka & Takeuchi (1995), in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.44.

²³³-Pfeffer et Sutton (2000) ; in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.44.

²³⁴-Ibid.

²³⁵-Ipe (2003), in Chantal.M, Ethier.S,Simon.L,Viola.J.M, op cit, p.44.

évoluent les comportements individuels au niveau de l'organisation. Dans ce cadre, Isaac et Josserand (2002) considèrent que les outils techniques jouent un rôle dans la réussite des projets de gestion des connaissances, mais qu'un environnement organisationnel favorable est aussi indispensable pour cette réussite²³⁶. Aussi, les membres de l'organisation doivent être incités à partager leurs connaissances et à entrer dans une logique de coopération²³⁷.

A titre de conclusion, s'il est vrai que les TIC permettent une meilleure gestion des connaissances, elles ne suffisent pas à elles seules. Les pratiques des acteurs doivent, forcément suivre: Culture de coopération, d'échange, de partage, de capitalisation, etc.

1.3.1.1.3. Les enjeux d'une démarche de Knowledge Management dans l'organisation

Les enjeux d'une démarche de KM concernent quatre aspects majeurs, développés ci-après²³⁸ :

-Optimisation de la production/augmentation de la productivité :

Les organisations considèrent qu'une meilleure utilisation des connaissances présentes en leur sein est une source considérable de productivité. A cet effet, une démarche de KM permet le transfert de l'expérience d'un individu à un autre. Il faut inciter les acteurs à capitaliser leurs connaissances, afin que les individus qui viendront par la suite, trouvent toute la documentation nécessaire à leur disposition.

-Aide à la décision :

Pour prendre une décision, on a besoin d'informations. Les alternatives et les conséquences de chacune des décisions prises ne sont pas forcément connues, une même cause peut engendrer des effets différents. L'idée n'est pas de prendre la bonne décision, mais le bon chemin pour y arriver. Le KM peut donc aider à la prise de décision « par l'échange de multiples sources d'informations et de points de vue, par l'écoute du client et l'anticipation des besoins ».

-Valorisation des compétences des individus :

Au sein d'une organisation, nous pouvons distinguer différents types de compétences détenues par les individus : Compétences courantes ou uniques, compétences qui s'acquièrent

²³⁶-Isaac.H & Josserand.E, « Structure et système d'information : Quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? » ; in Kalika.M, « E-GRH, évolution ou révolution ? », éditions Liaisons, 2002.

²³⁷-McDermott.R, « Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management », California Management Review , vol 41, n° 4, 1999, pp 103-117.

²³⁸-Glorieux.N & Meunier.E, « Knowledge management : En quoi le knowledge management s'inscrit t-il dans une stratégie d'entreprise ? », Université Lille 3, 2008, p.14.

facilement ou celles qui nécessitent des années d'expériences ou de formation, compétences qui sont valorisantes et d'autres moins, etc.

L'organisation doit avoir la meilleure connaissance possible de ses compétences et notamment de celles rares et précieuses. Elles lui permettent d'obtenir une meilleure visibilité concernant le recrutement, la formation et les orientations stratégiques, de mettre en place une meilleure politique de motivation ou de reconnaissance des personnes, et d'avoir accès plus aisé aux experts (cartographie des experts).

-Soutien à l'innovation :

Le KM favorise l'innovation. Cette dernière implique la mise sur le marché d'un produit nouveau ou d'une prestation qui lui donne un avantage stratégique. A cet effet, la mise en place d'une démarche de KM crée un environnement favorable et propice à l'émergence d'idées nouvelles, à leur capture, à leur validation et à leur transformation en innovation.

1.3.1.2. Les TIC, au service du Knowledge Management dans l'organisation

Le rôle des TIC dans le développement du KM est incontestable. En effet, les progrès réalisés dans le domaine des TIC ont permis de grandes possibilités de communication, de coordination et de coopération entre des acteurs même éloignés. En outre, les TIC permettent une forte possibilité de diffusion de l'information, en particulier avec internet. Les TIC ont donc joué un rôle crucial dans l'émancipation du KM, en tant que discipline particulière. L'essor du KM a été porté donc par les technologies informatiques, et la multiplication des sources d'information sur la capacité des entreprises à gérer leurs connaissances sont certaines²³⁹.

Il faut préciser que la gestion des connaissances est une discipline ancienne, et les organisations se sont toujours souciées de la gestion et de l'administration de leurs connaissances, en se tournant vers la formation, le compagnonnage et se préoccupâmes de la constitution de l'archive, de services documentaires, ...alors que, les TIC ont bien épaulé et donné une nouvelle énergie à la gestion des connaissances. Ainsi, Mounoud.E et Dudezert.A (2008) affirment que « *c'est le développement des technologies de l'information (pour le stockage d'informations et la création de bases de données) et de la communication (pour la*

²³⁹-Benabderahmane.Y, « Mangement des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : Cas de l'Algérie » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry, Montpellier III, 2012, p.60.

diffusion et l'échange d'informations) qui marque l'entrée dans une ère de gestion explicite des connaissances pour l'entreprise »²⁴⁰.

En outre, les TIC, avec leur capacité à agrandir l'espace et accélérer le temps, sont des facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre des acteurs souvent dispersés, ont bien contribué au développement du KM. Ce dernier, dont l'ambition est de gérer la connaissance, mobilise fortement cette dernière. Les auteurs soulignent « *l'impression que la gestion des connaissances est confisquée par l'informatique* »²⁴¹.

De plus, les TIC, telles que l'intranet, la GED, le groupware, le workflow, ... sont des outils permettant une structuration d'un 'cycle de la connaissance' comprenant la formalisation, la validation, le stockage et la réutilisation. Ces outils vont fournir à l'entreprise un référentiel, qui lui permettra d'acquérir un avantage concurrentiel²⁴².

Il faut retenir que, s'il est vrai que les TIC sont des outils qui permettent une bonne gestion des connaissances, la mise en place d'un projet de gestion des connaissances ne se réduit pas au simple usage des TIC (bases de connaissances, intranets, ...), ce qui implique l'existence d'une culture de partage, d'échange, de capitalisation et d'enrichissement mutuel.

Intéressons nous à présent, au rôle de l'utilisation des TIC dans le développement du e-Learning, comme nouveau mode d'apprentissage et une application de gestion et de partage des connaissances dans l'organisation.

1.3.2. TIC et e-Learning dans l'organisation

Le e-Learning gagne du terrain. Il s'agit d'un nouveau mode d'acquisition et de partage de connaissances, ayant des apports énormes pour l'organisation, surtout avec le rôle crucial de l'utilisation des TIC à ce niveau.

1.3.2.1. Le e-Learning : définition

La notion de e-Learning fait l'objet de plusieurs discussions au niveau académique. Nous abordons les définitions suivantes :

-Favier et al, définissent le e-Learning comme « *un réseau permettant de mettre à jour, stocker, rechercher, distribuer et partager conjointement des informations/connaissances [...]*

²⁴⁰-Mounoud.E & Duzert.A, « Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations », 2008.

²⁴¹-Ibid, p.61.

²⁴²-Gunia.N, op cit, p.128.

accessibles aux utilisateurs via un ordinateur, utilisant les standards de la technologie internet et de façon plus générale, les TIC interactives [supports multimédia, cédéroms, DVD, groupware, intranet, extranet, vidéoconférences], orienté vers des solutions d'apprentissage qui dépassent les paradigmes traditionnels de l'apprentissage [disparition des unités de temps, de lieu et d'action entre les apprenants et les enseignants] »²⁴³.

-Lewandowski (2003) souligne que « le e-Learning ne saurait se résumer à la seule utilisation des technologies et qu'il n'est pas seulement la formation à distance : il s'agit de permettre à des apprenants d'être en relation avec des bases de données et en communication-synchrone ou asynchrone-avec des enseignants-animateurs et/ou avec d'autres apprenants »²⁴⁴.

Nous optons pour la dernière définition, tout en considérant que le e-Learning consiste en l'utilisation des TIC pour assurer des formations en ligne ou à distance (le e-Learning réfère le plus souvent, à la formation continue en entreprise), de façon synchrone (intranet, ...) ou asynchrone (visioconférences, ...) au profit de personnes déterminées.

La vague technologique soutenue que ne cessent de connaître les organisations, leur impose de tirer profit de cette nouvelle pratique, surtout que les apports dans ce domaine sont importants.

1.3.2.2. Les apports du e-Learning pour l'organisation

Les apports du e-Learning sont énormes, et pour l'organisation et pour les bénéficiaires. En effet, il n'est plus à discuter que l'utilisation des TIC modifie et remplace plusieurs opérations qui, autrefois étaient manuelles. Des changements significatifs envahissent l'ensemble du travail et les utilisateurs des TIC sont appelés, en conséquence, à s'engager dans des programmes de formation continus, pour accompagner les nouveautés ainsi que les innovations dans ce domaine.

En effet, le e-Learning doit s'inscrire dans une stratégie globale de l'organisation, avec pour objectif ultime de profiter des opportunités offertes par les TIC à ce niveau : Synchronisation et/ou asynchronisation, coûts réduits liés aux formations en présentiel (déplacements, logements,..), possibilité d'évaluation à distance, formation de masse, flexibilité et adaptabilité selon les disponibilités, etc. ; et répondre ainsi, à ses besoins réels.

243-Favier.M & Coat F, « Le futur des systèmes d'information », Revue Française de Gestion, n°125, septembre-octobre, 1999, pp.19-28.

244-Lewandowski.J.C, « Les nouvelles façons de former: Le e-Learning, enjeux et outils », Editions d'Organisation (Regards croisés), Paris, 2003, p.373.

Dans ce sens, Allègre et al (2008) soulignent que le e-Learning a un triple aspect : technologique, pédagogique et stratégique²⁴⁵ :

- Technologique, parce qu'il s'agit de rendre compatibles les méthodes des TIC avec les exigences de la formation ;
- Pédagogique, parce qu'il s'agit de concevoir une formation utilisable via les TIC, et ;
- Stratégique, parce que cette formation en ligne doit correspondre aux besoins de l'organisation dans le domaine de la conservation et du développement de ses compétences.

Emilie Vayre et al, avancent que les avantages du e-Learning les plus souvent mentionnés sont la rapidité et l'immédiateté de la communication, la fréquence des interactions avec le formateur et les pairs (Swan et al, 2000), la commodité et la flexibilité du médium, l'accessibilité pour un plus grand nombre de personnes, la préparation adéquate au marché du travail ou la mise à niveau pour les adultes²⁴⁶.

A côté de ces avantages multiples sus-indiqués, le e-Learning permet de réaliser 70% d'économie du temps et de dépense. Par rapport à la formation classique, il se caractérise par plus d'accessibilité, d'individualisation et par l'amélioration de l'évaluation de la formation, du fait d'une plus grande possibilité de suivi. Le e-Learning est, sans doute, un moyen d'apprentissage rapide pour des populations hétérogènes²⁴⁷. C'est une application de gestion des connaissances parmi d'autres, qui offre aux collaborateurs la possibilité de capitaliser leur savoir, leur compétence, luttant ainsi contre le risque opérationnel de perte des connaissances.

Cependant, malgré les avantages qu'il présente, cet outil obéit à certaines limites. Il s'agit notamment de :

- L'absence de contact en face à face entre les formateurs et les formés, ce qui ne permet pas l'échange direct d'informations et de discussions;
- L'accès à des annuaires de formation se fait, généralement, dans les banques, après les heures du travail²⁴⁸, ce qui encombre le personnel et lui demande un temps et un effort supplémentaires, hors de son horaire de travail ;
- Les formations elles-mêmes, sont généralement pauvres en quantité et en qualité, ce qui exige des innovations à ce niveau (embrasser des modules variés de formations, ...);
- Appréhension de l'outil informatique et réticence face aux nouvelles technologies.

²⁴⁵-Allègre.CB & Andréassian.A.E, op cit, p.170.

²⁴⁶-Swan.K., Shea.P, Fredericksen.E, Pickett.A., Pelz.W, Maher.G, « Building knowledge building communities: consistency, contact and communication in the virtual classroom », Journal of Educational Computing Research, vol. 23, n° 4, 2000, p.359-383.

²⁴⁷-Travaux de synthèse du Symposium International des Ressources Humaines (SIRH) à Marrakech, 2001, réalisés par Work Summary, p.65.

²⁴⁸-Question soulevée par certains acteurs bancaires consultés dans le cadre de la préparation de la présente étude.

On retient finalement que, la formation par l'utilisation du e-Learning vient remplacer, en grande partie, la formation traditionnelle. La souplesse d'utilisation de cette méthode lui permet, indéniablement, de s'adapter à la formation en individuel (modules reçus sur intranet, par exemple) ou en groupe (visioconférence, par exemple)), d'écarter toute contrainte de lieu, de temps et d'espace, mais aussi la réduction des coûts de formation.

Au total, l'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts considérables sur le processus, l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.

La section à venir analyse les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail et la performance des RH dans l'organisation.

Section 2. TIC, relations de travail et performance des Ressources Humaines

Cette question sera analysée en traitant les éléments suivants : la prise de décision, le contrôle/autonomie et la performance des RH utilisant les TIC au travail.

2.1. TIC et prise de décision dans l'organisation

Les TIC ont des impacts considérables sur la prise de décision dans l'organisation à plusieurs niveaux, entre autres : La centralisation–décentralisation de la décision, la qualité et la participation des acteurs à la prise de décision.

2.1.1. TIC et mouvement centralisation/décentralisation dans l'organisation

L'évolution de l'environnement incite l'organisation à réfléchir sur la délégation de l'autorité. Le mouvement centralisation-décentralisation, constitue une des caractéristiques de la structure organisationnelle. En effet, la centralisation est un moyen de garantir que les objectifs globaux de l'organisation sont sous le contrôle de ceux qui les élaborent.

L'introduction des TIC peut favoriser la centralisation de la décision, pour certains auteurs²⁴⁹. Pour eux, les grandes organisations sont caractérisées par une centralisation du pouvoir aux niveaux hiérarchiques élevés. Une des raisons qui pousse les entreprises à centraliser la décision est la coordination de ces décisions²⁵⁰.

Pour Charreaux, les organisations semblent connaître un double mouvement de décentralisation et de centralisation, voire de re-centralisation pour certaines d'entre elles²⁵¹. Le secteur bancaire, par les fortes contraintes réglementaires qui existent, n'échappe pas à cette tendance. En effet, pour ce secteur, dont le cœur du métier peut se résumer à deux

²⁴⁹-Whisler.T.L & Leavitt.H.J, « Management in the 1980's », Harvard Business Review n° 36, 1958.

²⁵⁰-Charreaux (2000) ; in Mintzberg.H (1982), op cit.

²⁵¹-Charreaux.G, « Nouvelle économie et gouvernance », working paper FARGO 1000801, Université de Bourgogne, Juillet 2000.

compétences clés, à savoir la maîtrise des risques et la gestion de la relation client, Lamarque (1999) avance que l'implantation des TIC bouleverse considérablement la coordination de ces deux compétences²⁵². En effet, traditionnellement, les activités de gestion des risques sont centralisées. Le dirigeant et son équipe de spécialistes déterminent le niveau de risque acceptable. Cette politique de risque est, ensuite, traduite au niveau local par le billet de ratios, de procédures. Les unités décentralisées ne sont associées à la maîtrise des risques, que par l'application des procédures.

Inversement, les unités décentralisées ont une certaine latitude décisionnelle sur les activités gestion client et le siège n'intervient sur ces activités que dans la partie administrative. La créativité des agences bancaires concerne les moyens mis en œuvre pour gérer et approfondir la relation client, ce qui permettra à l'organisation de capturer des opportunités de croissance²⁵³. En prenant comme exemple, le crédit immobilier, le tableau suivant résume tous ces éléments :

Tableau n°5: Le découpage traditionnel des droits décisionnels selon les deux compétences identifiées par Lamarque.

	Maîtrise des risques	Gestion de la relation client
Unités centralisées : Le siège	Activité traditionnelle de services spécialisés, qui analysent et déterminent le niveau de risque maximal acceptable (risque financier, opérationnel, crédit, etc.). Importants droits décisionnels.	Gestion de la partie administrative de la relation client (back office). Faibles droits décisionnels.
Unités décentralisées : Les agences bancaires	Application des consignes et procédures élaborées au niveau central. Faibles droits décisionnels	Activité traditionnelle des unités décentralisées : Contact avec le client, connaissance spécifique du portefeuille client. Importants droits décisionnels Autres activités d'enregistrement : Faibles droits décisionnels.

Source : Lamarque (1999), op cit.

L'implantation des TIC modifie cette répartition et rend plus floue la frontière entre les deux catégories d'entités. La sophistication des outils et les modes de communication électroniques, modifient le découpage des activités centrales. Nous pouvons illustrer dès lors, les orientations possibles. Ainsi, les unités centralisées peuvent choisir d'affiner la politique de maîtrise du risque par la fourniture au niveau local d'outils intégrés d'aide à la décision, dont elles supervisent toujours le paramétrage (ce que le niveau local ne peut faire). Cela peut

²⁵²-Lamarque.E & Zolinger.M, « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, 3^{ème} édition, 1999.

²⁵³-Marsal.C (2004), op cit, p.9.

conduire à la mise en place d'un véritable processus de co-décision²⁵⁴. Ce processus est rendu possible par la mise en commun des connaissances spécifiques de chaque participant à la gestion des risques et gestion client.

Les équipes centralisées cherchent à affiner par l'amont leur politique de maîtrise du risque. Pour cela, elles interviennent directement dans la relation client par une utilisation systématique des outils BDD et pour orienter directement (par des consignes) les activités locales. La troisième évolution concerne la création de nouveaux services centralisés mis en place pour utiliser au mieux les informations locales les plus courantes, disponibles désormais au niveau organisationnel²⁵⁵.

Bernard et Gautier notent ainsi que, les agences sont davantage responsabilisées au pilotage de leur activité²⁵⁶. C'est ainsi que de nouveaux outils de gestion GRC sont implantés en agences et peuvent être utilisés de façon autonome, sans recourir à l'expertise des employés des services centraux. Leavitt et Whisler estiment en 1958 que les Technologies d'Information (TI), en réduisant le nombre de cadres intermédiaires, allaient entraîner une plus grande centralisation du pouvoir de décision²⁵⁷. Des auteurs, comme Crowston et al (1987) et Drucker (1988) ont abondé dans le même sens, les dirigeants d'une organisation exerçant, selon eux, un contrôle accru sur leurs membres grâce aux technologies de l'information²⁵⁸.

Comme elles favorisent la centralisation du pouvoir, les TIC favorisent aussi la décentralisation de la décision. En effet, des auteurs soutiennent l'idée que les TIC favorisent la décentralisation de la décision²⁵⁹. La possibilité de déléguer des opérations de calcul complexes au SI, alors qu'auparavant les individus dépendaient de leur hiérarchie pour accomplir ces tâches, est l'une des explications avancées par ces auteurs. De plus, cette décision de décentralisation permet aux cadres de niveaux supérieurs, grâce aux TIC, une meilleure connaissance du contexte général de leurs décisions, et les meilleures politiques à

²⁵⁴-Brickley et al (2001), op cit.

²⁵⁵-Masal.C (2004), op cit, p.10.

²⁵⁶-Bernard & Gautier, « Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels », Revue Banque, novembre 2002.

²⁵⁷-Leavitt et Whisler (1958), op cit.

²⁵⁸-Crowston.K., Malone.T.W, & Lin.F, « Cognitive Science and Organizational Design », Human-Computer Interaction, 3(1), 1987, pp.59-85 & Drucker.P.F, « The Coming of the New Organization », Harvard Business Review, 66(1), 1988, pp.45-53.

²⁵⁹-Klatzky.S.R, « Automation, Size, and the Locus of Decision Making: The Cascade Effect », The Journal of Business, 43(2), 1970, pp. 141-151 ; Huber.G.P, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design », The Academy of Management Review, 15(1), 1990, pp.47-71 ; Jong.W.M, « The Management of Informatization », Groningen: Wolters-Noordhoff, 1994, 247p.

appliquer. De plus, les TIC permettent le transfert des tâches répétitives et routinières au niveau le plus bas de la hiérarchie.

Pour Reix.R (2000), les TIC « *conduiraient à un transfert de décisions vers les niveaux inférieurs, donc à un degré de décentralisation accrue* »²⁶⁰. De plus, Milliot (1999)²⁶¹ avance que l'introduction des TIC entraîne la décentralisation de la prise de décision, du fait qu'elles permettent l'accès à une grande masse d'information et une circulation rapide de cette information entre un grand nombre de personnes dans l'entreprise, ce qui peut favoriser cette décentralisation de la prise de décision²⁶².

Milliot évoque la nécessité de décentraliser les droits décisionnels dans certains types d'activités (techniques, logistiques, méthodologiques) pour gagner en souplesse et permettre une prise de décision rapide²⁶³. Illustrant le cas des industries de service, Karaesmen (2003) note que la forme décentralisée est adéquate quand il s'agit de fidéliser les clients existants. Ces derniers sont sensibles à la qualité des produits, à la rapidité dans la fourniture des services, aux compétences et à la possibilité pour les responsables locaux d'avoir une marge de manœuvre lorsque cela est nécessaire²⁶⁴. Cette problématique est particulièrement présente dans les banques de détail opérant sur le marché des particuliers. Les unités décentralisées ont une certaine latitude décisionnelle sur les activités gestion client et le siège n'intervient sur ces activités que dans la partie administrative.

Pour Marsal (2004), le choix de la décentralisation ou de la centralisation se fait selon deux forces : Le calcul coût/bénéfice se décline comme suit²⁶⁵ :

- La centralisation est favorisée lorsque l'on peut partager des ressources, cela en réduit les coûts ;
- La décentralisation est favorisée lorsque la réactivité face au marché doit être privilégiée et cela dépend du contexte de chaque organisation, de son appartenance à tel secteur et il n'y a pas dans l'absolu de meilleure solution. Il ajoute que le processus de centralisation ou décentralisation dépend également des évolutions de l'environnement.

²⁶⁰-Reix.R (2000), op cit, p.88.

²⁶¹-Milliot.E, « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », Revue Française de Gestion n°125, Septembre-octobre, 1999, pp 5-18

²⁶²-Ibid.

²⁶³-Milliot.E (1999), op cit.

²⁶⁴-Karaesmen.Z.A, « Value creation in service delivery : relating market segmentation, incentive and operational performance », WP 04-05, Wharton Financial Institution, décembre, 2003.

²⁶⁵-Ibid.

En résumé, le mouvement centralisation-décentralisation de la prise de décision fait l'objet de débats vifs, à conclusions contradictoires. Mais ce qui est sûr, c'est que la relation entre TIC et centralisation-décentralisation de la décision n'est plus à démontrer. Ce mouvement est lié à plusieurs facteurs, dont la volonté et la culture des dirigeants. Ceci étant, les organisations peuvent bénéficier, simultanément, des avantages de la décentralisation et de la centralisation, offerts par les TIC.

2.1.2. TIC et participation des RH à la prise de décision dans l'organisation

Nous avons soulevé déjà que les TIC favorisent des structures en réseau, où tout le monde participe ou a la possibilité de participer à la prise de décision. Grâce aux TIC, on assiste à l'émergence des réseaux qui traitent les informations à un plan horizontal. Dans ce type d'organisations, les décisions sont transférées à des groupes de travail, comme à tout le personnel de l'organisation. Ainsi, l'intranet, par exemple, offre la possibilité pour chaque décideur, sur son écran, d'avoir toutes les informations dont il aura besoin pour agir et donc, participer à la décision en conséquence.

En outre, l'interconnectivité des réseaux constitue une forte opportunité pour une large participation à ce processus de prise de décision au niveau de l'organisation et même au niveau de tout un pays. L'élaboration de stratégies ne se fait plus, aujourd'hui, au niveau du sommet, mais avec des groupes multi-niveaux.

Les TIC, en favorisant l'exploitation des informations et des données provenant de sources multiples, sont des outils meilleurs pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Margirier (1990), précise que « *par le biais des circuits d'information, il se réalise une intégration informationnelle. Elle consiste en une densification des échanges d'informations entre les différents agents* »²⁶⁶. Reix.R (1998) pour sa part, avance que « *les possibilités d'une communication accrue permettent aux cadres de niveaux inférieurs (par leur position, bien informés des problèmes) de mieux connaître le contexte de leurs décisions et les politiques à appliquer* »²⁶⁷. Il est clair que les décisions sont le résultat d'une participation des niveaux inférieurs et donc une meilleure réflexion, par eux, sur la manière de prendre ces décisions par les managers. En outre, les TIC contribuent à une évolution des SI vers des systèmes plus

²⁶⁶-Margirier. G, « L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme : Le cas des réseaux locaux industriels », Revue d'Economie Industrielle n°51, p.91.

²⁶⁷-Reix.R, « Système d'information et management des organisations », édition Vuibert, Paris, 1998.

décentralisés et plus communicants²⁶⁸, ce qui permet aux personnes en bas de la pyramide de participer activement au processus de prise de décisions au niveau de leurs entreprises.

Les TIC sont un moyen efficace qui garantit une large participation des utilisateurs à la prise de décision. Elles sont, par conséquent, un moyen de démocratisation de la participation à la prise de décision au niveau de l'organisation.

2.1.3. TIC et qualité de la prise de décision dans l'organisation

Pour prendre une décision, il faut d'abord s'informer. Cette information permise par les TIC qui permettent l'accès en temps réel et à une grande masse d'informations, peut contribuer à améliorer la qualité de la prise de décision au sein de l'organisation. La participation d'un grand nombre de personnes à ce processus, peut en constituer un plus.

En outre, le décloisonnement des réseaux et des applications (intranet, par exemple), permet aux décideurs et aux travailleurs de prendre des décisions sur la base d'informations complémentaires. L'automatisation des tâches, surtout répétitives, réduit les marges d'erreur au maximum. En outre, les TIC permettent de mettre à la disposition des décideurs les informations et les connaissances nécessaires pour la prise de décision. Ces informations sont facilement accessibles et diversifiées, ce qui permet de prendre des décisions pertinentes et à des moments opportuns.

Nous avons précisé ci-avant que les TIC favorisent une large participation à la prise de décision dans l'organisation. Cette large participation sous entend, une multitude de points de vue quant à une question donnée, ce qui permet de se pencher, enfin, sur une décision de qualité appréciable. Tremblay à son tour, affirme que la décentralisation est l'élément premier de toute adaptation au changement. Il faut, selon lui, cesser de vouloir tout ramener aux autorités exécutives de l'entreprise et encourager plutôt la prise de décision, au niveau de ceux qui connaissent bien le produit et le marché²⁶⁹.

Pour bénéficier des avantages offerts par les TIC, le processus de décision dans l'organisation doit se rapprocher du modèle « haut-bas-haut », c'est-à-dire concerner l'ensemble des membres de l'organisation. En terme planification, il s'agit de dégager un consensus sur la base d'orientations générales définies au sommet de la hiérarchie. Au plan du

²⁶⁸-Volle.M, « e-économie », Economica , Août 2000 ; et Isaac.H, « L'entreprise numérique », Revue Française de Gestion n° 129, Juin-Juillet-Août 2000, pp.75-80.

²⁶⁹-Tremblay.P, op cit, p.18.

fonctionnement quotidien, il faut définir des objectifs négociés et aussi laisser une liberté suffisante aux salariés, pour ce qui est de les atteindre et éventuellement de les améliorer²⁷⁰.

Disons enfin que, les TIC contribuent à l'amélioration de la qualité de la prise de décision et permettent une large participation des RH à ce processus au niveau de l'organisation.

Les développements qui viennent s'arrêteront sur les impacts de l'utilisation des TIC sur le contrôle/ autonomie des RH au travail.

2.2. TIC, contrôle et autonomie des Ressources Humaines: Paradoxe

Si l'utilisation des TIC permet aux acteurs d'être autonomes dans leur travail, elles renforcent, cependant, leur contrôle vu les grandes possibilités de traçabilité et de mémorisation dont elles disposent.

2.2.1. TIC et contrôle des Ressources Humaines au travail dans l'organisation

Les SI peuvent être utilisés comme des outils de surveillance et de contrôle des salariés par l'employeur (on peut parler ici, d'e-surveillance). En effet, les SI permettent la mesure du temps de connexion, l'archivage des traces écrites de communication par e-mail, le contrôle des sites internet visités et le contrôle même de la localisation géographique des collaborateurs. Les TIC offrent donc diverses possibilités de contrôle, sans recourir à une supervision directe d'un manager.

Biétry (2001), fait remarquer dans ce cadre que, « la disponibilité de système de traçage, de mémorisation et d'enregistrement à la fois du contenu et du processus, fait ressurgir le syndrome des politiques coercitives de l'entreprise taylorienne. Dans le monde des SI, comme ailleurs, l'enfer est pavé de bonnes intentions, et la tentation d'utiliser ces équipements à des fins de surveillance est grande »²⁷¹. Le télétravail pose, quant à lui, des difficultés spécifiques de contrôler les activités des collaborateurs distants, sans entraver leur vie privée, du fait que l'enchevêtrement des temps personnel et professionnels rend les frontières moins étanches.

Les entreprises utilisent les entretiens entre l'encadrement et les salariés et la surveillance électronique pour contrôler l'avancement du travail, qu'il soit individuel ou en réseau. Cette opération repose sur l'enregistrement d'un grand nombre de données (temps de

²⁷⁰-Roux.D, « Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise », Cahier Français n° 287, 1998, p.92.

²⁷¹-Biétry (2001), in Lesca.N & Caron-Fasan.M.L (2003), p.103.

communication, de pause des écrans, de consommation d'énergie, de réactivité....), qui sont utilisées pour comprendre l'obtention d'un résultat immatériel²⁷².

Suite à la transformation qu'a connue le travail, sous l'effet des TIC, en termes de sa nature et de son contenu, le salarié est ainsi confronté à une responsabilité et une autonomie nouvelles qui étaient celles des métiers indépendants. Ainsi, un contrôle permanent dans le temps et l'espace, se substitue au contrôle de la seule présence hiérarchique. Cela devient une surveillance de tous les instants, contrepoids de ces autonomies nouvelles temporelles et spatiales²⁷³. Bloom et al (2010) avancent que si les TIC augmentent la centralisation du pouvoir de décision au sein d'une organisation, elles accroissent au contraire l'autonomie des employés²⁷⁴.

D'un autre côté, le développement des TIC dans l'organisation conduit à des systèmes de contrôle des salariés que Foucault qualifie de panoptique²⁷⁵. La particularité de ces outils, est leur capacité d'observer l'ensemble des comportements sans être vu. Ainsi, par exemple, les outils de travail collaboratif (groupware) multiplient les occasions de contrôle indirect, même entre salariés. Cette forme de contrôle porte notamment sur l'emploi du temps d'un salarié au travers du partage de son agenda en ligne, existant dans de nombreuses applications de groupware (Lotus Notes, Microsoft Exchange par exemple)²⁷⁶.

En conséquence, le contrôle peut être source de rejet, de désintéressement, de développement d'un climat de défiance et de stress de la part des salariés qui réduisent ainsi la satisfaction liée au travail. Ceci, nous amène à penser à une mise en place d'une véritable politique de gestion des données privées à l'encontre de ce qu'on appelle la cybersurveillance²⁷⁷.

Selon Josserand²⁷⁸, l'introduction des TIC a un impact sur la façon de vivre les relations dans l'organisation, le discours ambiant laisse peu de doutes sur ce fait. Les modes de contrôle (et de ce fait les modes de coordination au sein de l'entreprise, le partage et la maîtrise de l'information, sont aussi modifiés) ne peuvent qu'être modifiés par ces nouveaux

²⁷²-Peyrat.D & Samier.N, op cit, p.2.

²⁷³-http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/inf9013/IMG/pdf/M1_Tic_Coeur/pdf, (Henri.F, « Les TIC au cœur de la transformation des entreprises), consulté en Mars 2014.

²⁷⁴-Bloom.N, Garicano.L, Sadun.R & Van Reenen.J, « The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization », Harvard Business School Working Paper Series 11-023, 2010, p.1-57

²⁷⁵-Foucault. M, « Surveiller et punir », édition Gallimard, 1975, 360p.

²⁷⁶-Ibid.

²⁷⁷-Kalika.M & Isaac.H, « Organisation, technologies d'information et vie privée », Revue Française de Gestion n°134, 2007, p.4.

²⁷⁸-Josserand.E, « TIC et organisation » ; in Kalika.M, « E-management, vers l'entreprise virtuelle ? », édition Liaisons, 2002,156p, p.51.

outils. En effet, les cassandres des TIC nous proposent un monde contrôlé à l'extrême et parfois de manière insidieuse²⁷⁹. L'information collectée directement sur le poste de travail permet de mesurer la performance, de contrôler l'activité, le temps de travail, la productivité....Toute cette information peut être recueillie et stockée, sans que les salariés en soient informés. Le contrôle des comportements peut être assuré au moyen de l'informatisation de procédures devenues incontournables. Dans ce monde, les TIC ont contribué à réduire l'espace de liberté dont dispose chacun dans l'organisation. Les liens hiérarchiques se sont renforcés. Si, le contrôle est exercé ouvertement, on peut penser qu'un stress important en résulte pour les employés.

Roux avance qu'il faut mettre en place un contrôle à posteriori des performances au lieu d'une évaluation à priori, ce qui suppose qu'à tous les stades de la hiérarchie soit conféré un degré d'autonomie suffisant. Il en résulte aussi que les relations traditionnelles d'autorité sont totalement modifiées²⁸⁰.

Nous concluons que les TIC sont un moyen de contrôle des activités des acteurs. Toutefois, ces derniers peuvent disposer d'une certaine autonomie au travail au niveau de l'organisation.

2.2.2. TIC et autonomie des Ressources Humaines au travail dans l'organisation

Par autonomie nous entendons que l'individu ou le groupe autonome dispose des moyens de gestion et de contrôle de ses activités. La technologie actuelle, offre une grande latitude en matière de personnalisation des outils de gestion et de communication. Certes, la conséquence directe est la tendance vers l'hétérogénéité des systèmes de gestion distribués.

A cet effet, Les TIC peuvent être source d'autonomie des personnes. Ainsi, le partage d'informations facilite un fonctionnement en réseau, l'informatisation introduit une redistribution de l'information permettant aux utilisateurs un accès plus direct aux données dont ils ont besoin et rendant par là, un fonctionnement plus décentralisé fort possible²⁸¹.

Roux pense que, si l'on excepte les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, il est rare que les membres du personnel disposent réellement d'une autonomie de décision adaptée à leur niveau supposé de responsabilité. Il est encore moins fréquent qu'ils acceptent d'utiliser le degré de liberté dont ils disposent, sachant que tout choix important non explicitement approuvé par leurs supérieurs, risque de remettre en cause leur carrière dans l'entreprise²⁸².

²⁷⁹-Josserand.E, op cit.

²⁸⁰-Roux.D, op cit, p.92.

²⁸¹-Gollac.M, op cit, p.31.

²⁸²-Roux.D, op cit, p.92.

Cette situation s'explique à notre sens, entre autres, par le fait que le personnel est moins jugé sur son efficacité propre au travail, mais sur la conformité de son comportement avec les instructions qui lui sont transmises par ses supérieurs.

Certes, l'augmentation de l'autonomie favorisée par les TIC n'implique pas forcément, une diminution du contrôle. Si une certaine forme de contrôle a disparu, l'évaluation des agents, en revanche, est renforcée, en s'appuyant directement sur les possibilités d'enregistrement et de mobilisation des informations que permet l'informatique. Plusieurs expériences d'introduction de la micro-informatique se traduisent, à cet effet, par une augmentation du contrôle sur les travailleurs de base, avec la mesure en temps réel de leur productivité individuelle, tout en renforçant le contrôle de leur travail en raison des informations que le nouveau système a rendu disponibles²⁸³.

En outre, selon les études de l'Iribarne, de Maurice et de Pichault et Nizet, on assiste à une décentralisation de la décision qui s'accompagne d'une autonomisation des utilisateurs et du partage des informations au sein du groupe de projets²⁸⁴.

Les TIC sont associées à une autonomisation des RH, tout en détenant un fort potentiel de leur contrôle au travail.

2.3. TIC et performance des Ressources Humaines au travail dans l'organisation

La notion de performance globale est un construit qui couvre des concepts aussi divers : efficacité, efficience, productivité, etc. Selon l'analyse socio-économique, elle réunit la performance sociale et la performance économique, qui constituent une double facette d'un même phénomène.

Pour comprendre la notion de performance, plusieurs définitions se présentent et on trouve parfois, des auteurs qui utilisent les notions de compétitivité et de performance de façon indifférente. Ainsi, comme le constate Bourguignon. A, « *malgré son utilisation abondante, le terme performance soit très rarement explicitement défini, même dans les ouvrages dont la performance représente à l'évidence leur objet d'étude central. Tout se passe comme si le sens du mot performance était si évident que sa définition devienne superflue. Pourtant, il est manifeste que le sens n'est pas exactement le même dans toutes les*

²⁸³-Gollac.M, op cit, pp 33-34.

²⁸⁴-D'Iribane.A (Dir), « , Les usages des outils multimédia en réseau à la France Télécom », LEST-CNRS, 2000 ; Maurice.M, « Les technologies de l'Information et de la Communication et les problèmes du travail et de l'emploi », LEST, 2000 ; Pichault.F et Nizet.J, « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines », éditions du Seuil 2000.

expressions citées »²⁸⁵. Dans le domaine de GRH, les auteurs définissent ce concept d'une réalisation des objectifs ainsi que les plans de l'entreprise.

Quoi qu'il soit, la mesure de la performance ne se fait pas uniquement de manière quantitative (à titre d'exemple, la productivité) mais aussi de manière qualitative (par exemple, amélioration de la communication, partage de l'information ; ...). Ceci nous amène à penser directement aux impacts des TIC sur la performance. Ainsi, l'utilisation du terme e-management n'a de sens que si les TIC ont une influence sur la performance, comme c'est le cas pour la gestion des connaissances, des compétences, etc.

Dans ce point et pour analyser les impacts des TIC sur la performance, nous nous référons à l'étude de Kalika en 2002, qui a utilisé comme critères d'évaluation, entre autres ; la performance en terme de coordination et collaboration, la performance en terme de partage d'informations (communication) et la maîtrise des coûts²⁸⁶.

2.3.1. La performance en terme de coordination et de collaboration

La collaboration implique un espace partagé de collaboration entre plusieurs personnes et donc un espace de partage d'informations entre elles. Ainsi, les technologies qui favorisent la création de cet espace coopératif sont celles définies par le partage des BDD, facilitant le travail en commun par le biais des réseaux. A cet effet, *« les modalités de travail en groupe peuvent désormais s'appuyer sur des outils logiciels facilitant la gestion des flux d'information liés aux procédures internes du groupe : le stockage et le partage organisé d'information, la coordination et la coopération des différents membres »*²⁸⁷.

Pour ce qui est du groupware, à part la rubrique dédiée à la communication regroupant des outils comme la messagerie, Fernandez classifie les autres fonctionnalités du groupware en deux rubriques principales, à savoir²⁸⁸ :

- Une rubrique consacrée à la collaboration en vue de faciliter le travail à plusieurs personnes. On retrouve dans cette rubrique, les outils de conférence et surtout les bases de documents partageables. Ces derniers, sont des outils puissants, assurant un partage en toute sécurité des documents de travail hétérogènes, en cours d'élaboration. Il le consulte, le complète ou le modifie. Une fois sa tâche effectuée, il recharge le document sur le serveur central. Les

²⁸⁵-Rachidi.MA, « La compétitivité des banques commerciales marocaines », Mémoire de DESA, Juillet 1997, p.288.

²⁸⁶-Kalika.M, Ledru.M, Isaac.H, Beyou.C, Josserand.E, « Le e-mangement : Quelles transformations pour l'entreprise ? », édition Liaisons, 2003.

²⁸⁷-Sabdoval.V, « Intranet : le réseau d'entreprise », édition Hermès, Paris, 1996, pp 99-100.

²⁸⁸-Fernandez.A, op cit, pp 141-142.

modifications seront répercutées auprès de tous les autres participants du projet. Toutes les modifications sont identifiées par date et par auteur.

- Une deuxième rubrique, regroupant des outils, comme les agendas partagés pour assurer la coordination des différents échanges.

Qu'ils soient synchrones ou asynchrones, à l'instar des messageries qui autorisent des échanges en temps différé, ces outils de groupware ou 'collecticiels', surtout, lorsqu'ils sont fédérés par une architecture intranet, sont de formidables accélérateurs de coordination et de collaboration, sous l'angle du nombre de participants, comme de la rapidité et de l'intensité des échanges.²⁸⁹

Il ne faut pas oublier que, l'intranet a une place centrale dans le grand mouvement d'éclatement et de recomposition du temps et de l'espace, en consacrant la dissociation des lieux et du temps et la recomposition des activités. Des personnes qui, jusqu'à une date récente, devraient être réunies pour exécuter des activités dans une même unité de temps et de lieux, peuvent désormais atteindre les mêmes résultats, en étant éloignés physiquement et décalés dans le temps. Le travail à distance, par exemple, est adopté par un nombre de plus en plus important de collaborateurs et ce de manière plus ou moins intensive²⁹⁰. Donc, des activités et des personnes qui ne pouvaient être associées parce qu'elles étaient éloignées, se retrouvent réunies par l'intranet.

Grâce aux TIC, chaque individu peut travailler de manière efficace puisque les technologies permettent de coopérer et de dépasser à la fois, les contraintes de temps et de l'espace, ce qui lui permet d'être un bon communicateur dans son travail.

2.3.2. La performance en terme de communication

La communication est un levier important de la survie de toute organisation. Ainsi, cette dernière doit communiquer soit en interne ou en externe avec son environnement. Ceci étant, la performance peut aussi se manifester dans l'organisation à travers l'amélioration de cette communication. Les TIC sont considérées, ainsi comme porteuses d'efficacité à la fois des personnes et des organisations. A titre de citation, l'intranet et la messagerie électronique sont de poids, comme nouvelles techniques d'acheminement de l'information, devant des méthodes aussi traditionnelles.

²⁸⁹-Campeaux.J, Bret.C, « La cyber entreprise : 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies de l'information et de communication dans l'entreprise » édition Dunod, Paris, 2000, p.71.

²⁹⁰-Armos.X, Frédiric.A, « L'entreprise Intranet, guide et conduite de projet », édition Eyrolles, Mai, 2002, p.109.

Quelque soit la nature de l'information, « *la technologie internet modifie la direction de la communication. Le message s'adresse à tous, non plus du haut vers le bas, mais du bas vers le haut. La toile fait parler la base avant le sommet, les bords avant le centre* »²⁹¹.

Concrètement, la communication est facilitée par plusieurs applications, en fonction du nombre de participants. Il s'agit de²⁹² :

- *La communication individuelle* : Deux individus peuvent s'échanger des informations grâce au courrier électronique. Par rapport à l'internet, l'intranet permet l'échange de manière quasi privée et assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation des outils de sécurisation, indispensables dans un environnement professionnel.
- *La communication de groupe* : Plusieurs outils forment un espace de dialogue et d'échange de documents réservés à l'activité d'une équipe de collaborateurs poursuivant les mêmes objectifs, tels que les forums électroniques, les conférences virtuelles, etc.
- *La communication de masse* : A ce titre, le World Wide Web (www) constitue le meilleur outil. Ainsi, le serveur web permet d'accéder à tous les réservoirs de données de l'entreprise.

La communication en temps différé signifie justement que, le ou les correspondants ne doivent pas être nécessairement connectés de façon simultanée au système pour échanger des messages. Dans le cas où les équipements des correspondants sont mis en fonction simultanément en vue de communiquer, on parle ici d'un échange synchrone. Ainsi, l'avantage qu'offre la messagerie par rapport au téléphone par exemple, est cet asynchronisme qui permet à l'émetteur de constituer et d'envoyer son message, tout en s'affranchissant des contraintes liées à la disponibilité du destinataire. Les correspondants n'ont pas ainsi, à être présents physiquement au même moment pour communiquer.

2.3.3. La performance en terme de maîtrise de coûts et de temps

Incontestablement, les TIC ont leur mot à dire en ce qui concerne la maîtrise du coût et du temps. En effet, selon Bérard.D, sous l'effet du mouvement de développement des réseaux de communication (intranet, internet, messagerie électronique...), les organisations sont amenées d'aller toujours vers plus de flexibilité et de réactivité²⁹³. Ainsi, l'utilisation de la messagerie, comme moyen courant de relation avec le personnel, les clients, les fournisseurs, etc ; induit implicitement une réduction des délais et plus de réactivité et donc ce qu'on appelle une réponse en temps réel.

²⁹¹-Bombarde.S, « Intranet : pour une communication réussie ; outils et pratiques », éditions Stratégies, Issy-les-Moulineaux cedex, 2000, p.35.

²⁹²-Rachedi.A, op cit.

²⁹³-Bérard.D, op cit, p.11.

En outre, l'utilisation d'un système de messagerie électronique permet de supprimer, non seulement, l'existence d'un délai, mais il permet aussi à l'expéditeur d'un message de choisir le moment désiré pour véhiculer l'information.

Les technologies internet offrent, quant à elles, d'énormes potentialités en matière de réduction de coûts et de productivité. En effet, l'internet permet de réaliser une croissance de productivité dans le commerce d'entreprise à entreprise (B to B). Il permet ainsi, une recherche d'information sur les produits et les services et une simple comparaison des prix et donc à effectuer des choix. Cet élargissement des possibilités des choix offertes aux utilisateurs et l'amélioration de comparabilité permettent d'améliorer l'efficacité. A cet effet, le temps de recherche de renseignements se trouve considérablement réduit, en comparaison avec la période d'avant l'apparition des TIC et le temps nécessaire pour prendre une décision se trouve aussi raccourci en conséquence²⁹⁴.

Les apports de l'utilisation des TIC à la performance au niveau coûts, peuvent concerner aussi la minimisation de la consommation du papier. Ainsi, l'objectif n'est plus d'arriver au zéro papier (qui est loin d'être réalisé vu que, l'utilisateur veut imprimer des documents, pour s'en servir), mais de réduire au minima cette consommation de papier. Dans ce cadre, Gharsallah.M²⁹⁵ avance que le nombre d'e-mails échangés, les chiffres de ventes de scanners ou de logiciels de gestion électronique de données (GED) sont de bons indicateurs du passage vers le 'zéro papier'. De même, Sekiou et al (1995) ajoutent que les TIC permettent aussi une réduction des coûts relatifs aux frais de déplacements (ex : réunions, courrier porté, ..) et donc la réalisation des gains de productivité et la flexibilité²⁹⁶.

Les TIC sont source de performance des RH au travail sur le plan organisationnel (coordination, partage d'information, collaboration,..) et professionnel (économie de coûts, qualité dans l'exécution des tâches, ...). Certes, cette performance peut être entravée, parfois par des comportements réfractaires de la part des acteurs utilisateurs des TIC.

²⁹⁴-Gailly.B & Philippart.A.J, « L'impact des NTIC sur les services offerts aux PME », Université Catholique de Louvain. [En ligne]. URL : http://3w.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_46_Gailly_philippart_pdf, consulté le 27/8/2013.

²⁹⁵-Gharsallah.M, « Zéro papier : la démarche qualité », Revue Archimag n°178, octobre 2004.

²⁹⁶-Sekiou.L & Blondin.L, « Passion, ressources humaines », Les éditions 4L inc, 1995.

Section 3. La résistance des RH au changement dans l'organisation

Tout changement pourra être entravé par des résistances de la part de ses destinataires. Les paragraphes à venir se pencheront sur la définition de la notion de résistance, ses manifestations, ses origines ainsi que les résistances spécifiques à l'utilisation des TIC dans l'organisation.

3.1. La résistance au changement : Définition

Entreprendre un projet de changement par une organisation, ne va pas toujours sans obstacles et n'est pas aussi tâche facile. Ainsi, l'opposition au changement a toujours existé et tout changement dans un système provoque dans celui-ci l'apparition de la force contraire à ce changement. Dans ce cadre, la résistance au changement constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit²⁹⁷.

Le terme résistance au changement remonte aux auteurs Coch et French qui, en 1948, publiaient un article dans la revue Human Relations, intitulé 'Overcoming résistance to change'²⁹⁸. Ils y présentaient la résistance comme un phénomène individuel à surmonter par les gestionnaires et encourageaient ces derniers à utiliser des méthodes de participation. Lewin positionne plutôt la résistance au changement au niveau des systèmes présents au sein des groupes²⁹⁹, alors que Lawrence, dans un article de la revue 'Harvard Business Review', propose que l'impact du changement sur les relations sociales tend à créer plus de résistance que le changement lui-même³⁰⁰. Alors, Que signifie ce concept de résistance ?

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin, la résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée, et représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal du travail* »³⁰¹.

De leur part, Kets de Vries et al associent le concept de résistance à des mécanismes de défense³⁰². Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. Ces dernières, ne sont que des mécanismes de protection contre les menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser

²⁹⁷-Bareil.C, « La résistance au changement », in Sopranot,R, op cit, p.160.

²⁹⁸-Bareil.C (2008), op cit, p.90.

²⁹⁹-Lewin.k, « Group Decisions and Social Change », dans G.E Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, Reading in Social Psychology, New York, Holt, 1952, p.459-473.

³⁰⁰-Lawrence.P.R, « How to Deal with Resistance to change », Harvard Business Review, Vol 47, n°1, 1969, p.4-12.

³⁰¹-Lamoureux.G, Gosselin.E, Dolan.S.L, « Psychologie du travail et des organisations », Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1996, p.486.

³⁰²-De Vries.K, F.R.Manfred et Miller.D, « L'entreprise névrosée : stratégie et management », 1985.

leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance, afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

3.2. Les manifestations de la résistance au changement dans l'organisation

Les manifestations de la résistance au changement se regroupent autour de certains comportements et prennent différentes formes : Les formes actives et passives et les manifestations individuelles et collectives³⁰³. On y trouve notamment, le refus, la critique immédiate, les plaintes, les revendications, les pratiques parallèles, l'indifférence, le blocage de l'information, les rumeurs et l'obéissance aveugle. Carton (2004) définit quatre formes de résistance³⁰⁴ : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, alors que Carnall (2007) retient l'opposition, l'apathie et l'indifférence³⁰⁵.

Par ailleurs, Vas.A apporte des nuances importantes : Alors qu'habituellement, on suppose que seul l'employé résiste au changement, il croit au contraire que, la résistance se manifeste de manière 'inattendue' autant chez les cadres intermédiaires, qu'au sommet de l'échelle (directeur)³⁰⁶. Les incidences de la résistance se situent donc, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Tous les groupes de travailleurs résisteraient au changement : Les employés, les groupes de professionnels, le personnel, la direction, les gestionnaires etc.

Les manifestations de la résistance au changement diffèrent d'une personne à l'autre. Ce qui est un changement pour un cadre ne l'est pas forcément pour un employé ou un directeur. Bref, chaque groupe social peut, en effet, exprimer ses résistances diversement. La résistance au changement est inévitable, par contre son intensité est très variable. C'est au niveau de cette amplitude que se situe la zone de pouvoir et de libertés des acteurs³⁰⁷.

3.3. Les origines de la résistance au changement dans l'organisation

Des chercheurs ont mis en évidence des résistances au changement. Lewin, notamment à partir de ses travaux sur les groupes a analysé les problèmes liés au changement de norme. Il a montré que l'une des principales sources de résistance au changement était la crainte de s'écarter des normes de groupe³⁰⁸. En conséquence, il est plus facile de modifier les habitudes

³⁰³-Bareil.C (2008), op cit, p.91.

³⁰⁴-Carton.G.D, « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », 2^{ème} édition, Village mondial, Paris, 2004.

³⁰⁵-Carnall.C, « Managing change in Organizations », Prentice Hall, 5^{ème} édition, 2007, p.68.

³⁰⁶-Vas.A, « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire », Gestion, Vol 22, n°5, 2005, pp.131-154.

³⁰⁷-Gruere.J.P, Perzeu.F, Ernoult.F, in Laalyoui.A, « Changement organisationnel et compétitivité de BRANOMA ; quel rôle de la FRH », Mémoire de DESS, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2005.

³⁰⁸-Lewin.K, « A dynamic theory of personality », McGraw-Hill Book Company, 1935, trad.M. et Wacheux.C « Psychologie dynamique », PUF, 1959.

d'un groupe que celles d'un individu pris isolément, même lorsqu'il ne s'agit pas d'une décision concernant un but commun, mais d'une décision concernant des conduites individuelles dans un cadre social³⁰⁹.

De Coninck distingue les facteurs de résistance au changement suivants³¹⁰ : l'incertitude face à l'avenir, le manque d'information sur certains enjeux, l'insuffisance des moyens pour mettre en œuvre les changements et la perception d'une certaine injustice. Crozier, pour sa part, a montré en quoi les relations de pouvoir pouvaient affecter le changement³¹¹. En effet, les travailleurs eux-mêmes, ne sont pas automatiquement disposés à adhérer d'emblée, à n'importe quelle proposition de participation. Certes, la participation exerce toujours un attrait, mais par ailleurs, les subordonnés craignent souvent, s'ils cèdent, de perdre une certaine autonomie vis-à-vis de la direction et aussi de s'exposer à un certain contrôle horizontal de la part des coparticipants. D'autre part, leur résistance au changement ne repose pas seulement sur la peur de s'écarter des normes coutumières, mais sur celle d'une restructuration des zones d'incertitude dont ils traient jusqu'alors un contre pouvoir.

Bate.P a mis en évidence d'autres sources de résistance, notamment des résistances culturelles, dans la mesure où, les schémas culturels établis bloquent les évolutions³¹². Dans une étude sur la participation des employés aux décisions de changement dans trois entreprises, il met en évidence l'impossibilité d'obtenir des changements que tout le monde souhaitait. L'auteur diagnostiqua une sorte de collision inconsciente de tous les acteurs de l'entreprise, rendant quasiment impossible la résolution de leurs problèmes. Les chercheurs estimèrent que cette inertie devait être cherchée dans une véritable culture organisationnelle. *« Les membres d'une organisation élaborent dans leurs interactions quotidiennes un système de représentations partagée ou de définition collective et contrôlée, de la situation qui constitue la culture de cette organisation. Celle-ci, une fois établie, prescrit à ses créateurs et à leurs héritiers des façons de croire, de penser et d'agir, qui dans certains cas peuvent aller jusqu'à déformer systématiquement le sens des échanges humains et conduire à des situations bloquées et sans espoir »*³¹³.

³⁰⁹-Christian B, op cit, pp.107-108.

³¹⁰-De coninck.F, « Les bonnes raisons de résister au changement », Revue Française de Gestion n °12, 1998, p.262.

³¹¹-Crozier.M ; in Bottin.C, « Diagnostic et changement : Intervention des consultants dans les organisations », édition d'organisation, Paris, 1991, p.107.

³¹²-Bate.P, « The impact of organisational culture on approach to organisational problem solving », Organisational Studies, 1984.

³¹³-Bottin.C, op cit, p.109.

Pour schématiser, nous rejoignons De Coninck (1998) qui distingue trois catégories de causes de résistances au changement³¹⁴, que nous formulons comme suit :

**La résistance due au système lui-même:* Il s'agit d'une problématique de besoins. Le système, en particulier le système informatique, apparaît insatisfaisant en termes techniques (temps de réponses ...), fonctionnels (fonctions inadéquates, informations manquantes, erreurs, tâches lourdes ...), ergonomiques (interfaces inadaptées au contexte métier, apprentissage difficile).

**La résistance liée aux acteurs eux-mêmes:* Il s'agit d'une problématique d'attitudes individuelles. Deux interprétations ont été données : La première considère qu'il existe des différences intrinsèques entre les individus face au changement. Ces différences sont liées au profil psychologique (innovateur ou conservateur). La seconde estime que les différences d'attitudes sont contingentes à une situation donnée, c'est-à-dire que la résistance ou l'engagement dépendent de la perception par l'individu du changement proposé.

**La résistance liée à l'organisation:* Il s'agit d'une problématique à impact collectif. Le nouveau système modifie la division du travail, la coordination, la collaboration ou la coopération requise, les activités de contrôle, etc ; ce qui peut entraîner des oppositions.

La résistance au changement est une réalité qui fait partie de la vie de l'organisation. Ce qui importe dans tout projet de changement est sa compréhension de la part des destinataires. Les TIC de façon particulière pourront faire l'objet de comportements opposants de la part des RH au travail.

3.3.1. La résistance de l'individu au changement dans l'organisation

L'attitude ou le comportement des individus est considérée comme déterminante et un indicateur de la réussite d'un changement mis en place ou non. Les résistances de la part des individus au changement sont en réalité multiples. Nous pouvons les formuler comme suit :

- *Attention et mémoire sélective* : Une fois que les individus se font une idée de la réalité, ils ne lisent ou n'écoutent que les données compatibles avec leurs conceptions.

- *Habitude* : Une habitude peut être source de satisfaction pour un individu. Les habitudes permettent aux personnes de s'adapter au monde et de l'affronter, tout en leur fournissant un sentiment de confort et de sécurité. Pour que l'habitude devienne une source principale de résistance au changement, il faut que, dans une certaine mesure, les individus perçoivent immédiatement s'ils ont ou non intérêt à modifier leur comportement habituel.

³¹⁴-De coninck,F, op cit, p.262.

- *Dépendance* : La résistance à un changement peut aussi provenir de la dépendance qu'a une personne envers une autre. Ainsi, cette personne dépendante résiste au changement si celle dont elle dépende n'intègre pas le changement

- *Peur de l'inconnu* : Le changement est, par nature, le passage d'une situation connue à une autre inconnue et incertaine. Il en résulte que les individus qui affrontent cet inconnu font preuve d'une certaine angoisse ou peur d'un avenir incertain à ce niveau.

- *Les raisons économiques* : Les individus peuvent résister au changement si leurs revenus se trouvent menacés par ce changement. On comprend bien que, pour mener ce changement à bon port, une certaine sécurité économique doit être assurée.

- *Sécurité et régression* : Dans ce cas, les individus, trouvent dans le passé un moment de confort par rapport à la nouvelle situation qui risque de déprimer leur vie, ce qui peut se traduire par la reproduction de comportements anciens, opposants au changement.

Pour vaincre ces résistances au changement, une communication forte prime avec les acteurs concernés par ce changement, afin de les impliquer, les rassurer et les intégrer dans le processus du changement, en vue de leur permettre de s'approprier, le plus aisément possible, cette nouvelle donne. De plus, et selon Virginia Satir³¹⁵, les gens par nature détestent d'être soumis au changement sans leur consentement ou sans aucun contrôle sur le processus de changement. Et lorsque ces gens ont la maîtrise du processus de changement, ils se soumettent volontairement aux formes les plus radicales de changement. La délégation du pouvoir, entre autres, fait partie des moyens mis en œuvre pour réussir le changement..

En bref, même si le changement ne se fait pas sans douleurs, l'implication des personnes réfractaires reste indispensable³¹⁶. Nous rejoignons ici l'idée de Peter de Jager, pour qui « *les questions ne devraient pas être une douleur lorsqu'on les pose* »³¹⁷.

3.3.2. Les origines de la résistance au changement spécifiques aux TIC dans

l'organisation

Pour ce qui est des origines de la résistance au changement spécifiques aux TIC, il est évident que l'introduction ou l'utilisation des TIC dans l'organisation peut s'accompagner de résistances chez certains utilisateurs. Ces résistances peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, que nous formulons comme suit ³¹⁸:

³¹⁵-Satir.V, « Conduire le changement : présentation du modèle de processus », La lettre d'ADELI n° 40, Juillet 2000, p.15.

³¹⁶-Latendresse.J, ST-Pierre.N, « La gestion du changement », p.4.

³¹⁷-De Jager ; in Satir.V, op cit, p.16.

³¹⁸-Dukan.L, « NTIC et psychologie du changement », Paris, 2003, pp 19-20.

**Le refus de l'effort nécessaire à l'apprentissage :* Pour s'approprier les nouvelles pratiques de travail (utilisation d'un nouveau logiciel, nouvelles fonctionnalités de la dernière version d'un navigateur web, comprendre de nouveaux concepts, etc.) un apprentissage permanent s'impose aux utilisateurs des TIC. Des réactions, telles que le découragement, le désintéressement, apparaissent et impliquent un blocage envers les nouvelles technologies.

**Les TIC sont impersonnelles :* Les utilisateurs résistent pour des raisons purement émotionnelles. Si, les individus sont par nature des êtres de langage et de relation, les TIC sont vues comme participant à la déshumanisation des relations humaines et à la dénaturalisation de la dimension humaine de la relation.

**La peur :* Peur de ne pas être à la hauteur, phobie, peur d'être dominé par les machines, peur d'être dépendant des technologies, peur de ne pas comprendre le mode d'emploi des TIC. Pour ces raisons, certaines personnes préfèrent dire et se dire qu'elles ne sont aucunement intéressées par ces technologies.

**Des RH bancaires considèrent certaines TIC comme inutiles au travail, c'est-à-dire ne répondant pas à leurs besoins réels et les besoins de leur clientèle (trop d'applications, catégorie de clientèle ne maîtrisant pas encore certaines TIC, ..)³¹⁹.*

**L'introduction ou l'utilisation des TIC est considérée par certains utilisateurs comme une sorte de remise en cause, de dévaluation ou encore de dépassement de leur expérience passée. Ce problème peut se constater surtout chez les anciennes générations ayant travaillé, pour une dizaine d'années, avec le manuel et qui voient dans les TIC un facteur de rupture avec les méthodes anciennes et donc de remise en cause de leurs compétences.*

L'on peut finalement partager l'avis que, les résistances au changement sont multiples et les accaparer n'est pas aussi tâche facile. Cependant, la communication, la transparence et surtout avec l'instauration d'une démarche de conduite du changement, l'organisation peut les résoudre. Le modèle de Lewin avec ses phases de dégel, changement et regel, pourra être un référentiel.

³¹⁹-Question évoquée par certains acteurs bancaires consultés lors de la réalisation de cette recherche.

Conclusion

Le développement sans précédent des TIC dans l'économie a déclenché une révolution à tous les niveaux : Financier, économique, social, etc. Les organisations n'ont de choix que d'intégrer cette nouvelle donne dans leurs calculs. Dans ce contexte, ces entités deviennent le siège de transformations profondes qui induisent la redéfinition de la stratégie d'entreprise en termes de sa structure et de ses compétences et en conséquence, une modification radicale dans toute l'activité en son sein.

Les hommes et les femmes de l'organisation ne sont pas à l'abri de ces mutations et se voient influencés au niveau de leurs compétences, connaissances, savoirs,... ce qui remet en cause les conditions voire les modes traditionnels de travail et les au niveau de leurs institutions. Autrement dit, les TIC imposent une redéfinition des rôles, des compétences mais aussi des modes de gestion et de management dans l'organisation.

Ce chapitre a revenu sur l'analyse des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH au niveau de l'organisation. La première section s'est penchée sur les impacts liés au processus, à l'apprentissage et aux conditions de travail. La deuxième section s'est intéressée aux impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail et la performance des RH alors que la dernière section a décortiqué les résistances des RH au changement et de façon spécifique à l'utilisation des technologies au travail. De manière générale, nous avons retenu que les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH au travail se manifestent au niveau personnel (apprentissage, performance individuelle, santé, résistances, ...) et au niveau relationnel (contrôle, prise de décision, collaboration, ...).

La partie empirique qui suit, également organisée en trois chapitres distincts, traite les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires, précisément au sein des banques marocaines.

Conclusion de la partie théorique

Le changement est un phénomène courant auquel toute organisation semble confrontée. Cette dernière doit être au rendez-vous pour répondre aux pressions et mutations de son environnement externe, mais aussi interne. Ainsi, la révolution technologique qui bouleverse nos économies, les TIC dans une économie de savoir, deviennent une variable clé pour l'organisation qui souhaite faire de ces outils une arme stratégique.

Dans ce contexte, les TIC qui ne cessent de connaître un fort développement dans les organisations, envahissent le monde professionnel et y génèrent des répercussions de poids à plusieurs niveaux. Les RH par conséquent subissent des effets remarquables au travail : évolution des métiers, redéploiement des compétences, modes de management, modes de gestion, climat social, ...

A travers cette partie théorique de la thèse, nous avons réagi en trois temps :

- Un premier chapitre a été consacré à la problématique du changement dans l'organisation : sa définition, ses origines, ses manifestations, ses dimensions et sa relation avec les TIC dans l'organisation;
- Un deuxième chapitre, intitulé « TIC, SI et Gestion des Ressources Humaines (GRH) » a présenté les différentes TIC étudiées dans ce travail, le caractère stratégique des RH et des TIC (qui sont en influence mutuelle) pour l'organisation ainsi que le rôle des technologies dans le développement de la GRH, notamment avec l'apparition des SIRH et de l'e-RH, et ;
- Un troisième chapitre sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans l'organisation. Sont ainsi analysés les différents impacts au niveau des relations de travail, (autonomie, des RH, prise de décision, etc.) et au niveau de l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail (résistances, santé, etc.) au sein de l'organisation.

La partie pratique, intitulée « Contribution à l'étude des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines », vise à transposer les différents développements théoriques avancés à la réalité vécue, via l'analyse des impacts au niveau des banques marocaines. Une étude empirique, sera pour ce faire réalisée sur un échantillon d'acteurs bancaires bien déterminé.

Introduction de la partie empirique

La révolution technologique qui envahit tous les secteurs, et donc toutes les organisations impose à ces dernières de revoir leurs stratégies. Le secteur bancaire ne fait pas l'exception à ce niveau. En effet, le choix de ce secteur comme champ de notre étude, vient de la conscience que les TIC constituent le système nerveux de la banque. Cette dernière, tout en cherchant à être compétitive sur le marché doit, impérativement, faire des technologies un facteur de son développement et de sa prospérité

En outre, le métier du banquier, est principalement centré sur l'analyse et le traitement de l'information. Il est par conséquent logique de s'appuyer sur l'innovation technologique, qui facilite la circulation et le traitement de l'information, par un ensemble de machines capables de stocker une quantité très importante d'informations et son traitement dans un temps plus court³²⁰.

Ceci étant, nous avons jugé opportun de mener notre étude sur les impacts de l'utilisation de ces TIC sur les RH dans les banques marocaines, où les impacts sont incontestablement énormes. Mieux encore, toute la FRH se trouve profondément changée à cet effet (virtualité). Ces différents impacts sont discutés à double niveaux : Les impacts sur les relations de travail et les impacts sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans la banque.

Les objectifs recherchés via cette partie sont les suivants :

- Faire une adéquation entre la théorie et la pratique à travers l'étude de cas ;
- Comprendre les impacts de l'utilisation des TIC sur les acteurs bancaires, et ;
- Tirer des conclusions sur la base de l'étude et avancer des propositions, à la fois aux opérationnels et aux décideurs à la tête des banques en vue de tirer profit de l'utilisation des TIC au niveau de leurs banques.

Nous distinguons pour ce, les trois chapitres qui suivent :

- Chapitre 1 : Contexte et méthodologie de la recherche ;
- Chapitre 2 : Etude quantitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines, et ;
- Chapitre 3 : Etude qualitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines.

³²⁰-Chaibinou.E, « L'informatisation de la banque », édition Al Yousr, 1^{ère} édition, 1987, p.8.

Résumé du chapitre 4

Ce chapitre revient sur le contexte et la méthodologie de la recherche adoptée pour réaliser le travail. En effet, l'ère actuelle est celle de la société de l'information, où la révolution technologique continue à dominer les banques marocaines qui connaissent une forte digitalisation. En partant de ces considérations, nous avons choisi d'entreprendre notre étude sur ces banques, précisément au sujet des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires.

Du côté épistémologique de la recherche, nous avons opté pour une approche multi méthodes, en adoptant à la fois les paradigmes positiviste interprétativiste. En outre, pour répondre à la problématique du travail, nous avons choisi de réaliser une étude quantitative (méthode hypothético-déductive) et qualitative, en interrogeant des acteurs bancaires à propos des thèmes bien définis.

Ceci étant, nous avons conçu un modèle de recherche bien précis, sur la base duquel nous avons formulé des hypothèses de la recherche suivant deux axes d'investigation, comme suit :

1-Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans la banque.

- > L'utilisation des TIC accentue le contrôle des RH au travail dans la banque.
- > L'utilisation des TIC favorise l'autonomie des RH au travail dans la banque
- > L'utilisation des TIC s'accompagne d'une décentralisation de la décision dans la banque.

2-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans la banque

> L'utilisation des TIC favorise l'apprentissage via l'acquisition / développement de nouvelles compétences chez les RH bancaires (créativité, réactivité, ...).

> L'utilisation des TIC favorise la collaboration et les échanges entre les RH dans la banque.

Deux sous-hypothèses sont à distinguer :

- *L'utilisation des TIC favorise le travail de groupe dans la banque*
- *L'utilisation des TIC favorise le partage des connaissances au sein de la banque.*

> L'utilisation des TIC favorise l'adoption et le développement du e-Learning au niveau de la banque.

> L'utilisation des TIC favorise la performance des RH au travail dans la banque.

> L'utilisation des TIC génère des impacts considérables sur le climat social dans la banque.

Quatre sous-hypothèses se présentent à ce niveau :

- *L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts négatifs sur la santé des RH dans la banque.*
- *L'utilisation des TIC s'accompagne d'une dégradation des relations sociales dans la banque.*
- *L'utilisation des TIC s'accompagne de dysfonctionnements informatiques, sources de stress et de gêne au travail dans la banque.*
- *L'utilisation des TIC s'accompagne de résistances RH au niveau de la banque.*

Pour vérifier ces hypothèses sur le terrain, nous avons rédigé un questionnaire composé de trois parties, avec 52 questions et nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-dirigés, auprès de quarante (40) personnes, opérant dans les banques marocaines. Il est à préciser que notre questionnaire a été distribué sur 345 banques, dont 40 directions et 305 agences. Sur cet échantillon, nous avons obtenu un taux de réponse satisfaisant de 66% (65% pour les directions et 66% pour les agences).

La collecte des données s'est effectuée entre les mois de Février et Mai 2016. Nous avons choisi le contact des personnes sur place pour avoir un taux de réponse acceptable et des réponses enrichissantes. Seul six (6) questionnaires ont été reçus par e-mail. Les données chiffrées collectées sont traitées à l'aide du logiciel SPSS et celles recueillies à partir des entretiens semi-directifs sont transcrites par l'analyse du contenu et le résumé-synthèse par thème.

Chapitre 4: Contexte et méthodologie de la recherche

Introduction

Intitulé « Contexte et méthodologie de la recherche », ce chapitre présente le contexte dans lequel se déroule ce travail, l'ensemble des choix méthodologiques adoptés et la manière dont la présente recherche a été conduite. En effet, cette étude se présente comme une réponse à quelques-unes des préoccupations des acteurs bancaires, qui vivent et travaillent dans un contexte technologique qui change de façon plus rapide.

Pour répondre à de telles questions, nous tentons de développer un modèle de recherche et le transposer à la réalité que nous souhaitons étudier, à savoir les banques marocaines. Pour collecter les données, nous entreprendrons une démarche multi-méthodes : La méthode quantitative et la méthode qualitative, à travers la distribution de questionnaires et l'interrogation d'un nombre important d'utilisateurs de TIC au niveau des banques marocaines.

Ce chapitre s'assigne comme objectifs de présenter le champ de l'étude et les choix méthodologiques adoptés pour sa réalisation. Pour ce faire, il sera organisé de la manière qui suit :

- La première section intitulée, contexte et choix méthodologiques de la recherche. Elle présente, en plus des choix épistémologiques et méthodologiques adoptés, le champ de l'étude ;
- La deuxième section, dénommée conception de la recherche, traite des objectifs poursuivis par l'étude, la construction du modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche, et ;
- La troisième section s'intéresse à l'analyse des modalités de mise en œuvre de la recherche, à savoir : Les sources de données, l'élaboration du questionnaire et la collecte des données.

Section 1: Contexte et choix méthodologiques de la recherche

Cette section prend le contexte dans lequel se déroule la recherche. Il s'agit d'une révolution technologique qui envahit toute l'économie, dont les banques qui tendent vers le développement d'un nouveau canal de distribution : l'e-banking.

1.1.Contexte de la recherche

Notre époque fait partie de la société de l'information, fondée sur l'économie de la connaissance et dans laquelle les TIC constituent un pilier. Avec la révolution technologique en cours, la banque électronique gagne du terrain. Elle vient compléter, mais aussi concurrencer la banque dite traditionnelle.

1.1.1. L'économie de la connaissance : une révolution post-industrielle

Société post-industrielle, économie post-capitaliste, nouvelle économie ou Net économie, sont toutes des expressions fortement utilisées aujourd'hui, pour désigner les dynamiques nouvelles traversant la société et le système économique mondial actuels. Ainsi, dans une économie, de plus en plus, caractérisée par des changements rapides, les individus, les entreprises, les régions et les pays sont amenés à entrer dans une nouvelle ère : L'ère de l'économie du savoir.

Conscient que l'ère actuelle est l'ère du digital et que l'insertion dans le monde des technologies n'est pas un choix, mais plutôt une nécessité, les TIC revêtent aujourd'hui, une importance grandissante au sein de la société et se présentent comme un secteur stratégique contribuant, dans une large mesure, au développement économique et social. Ces TIC, qui sont à la base de l'avènement de la société de la communication, remettent en cause notre perception aussi de temps que d'espace et modifient ainsi nos systèmes d'enseignements et nos relations et conditions de travail.

Dans ce cadre, notre millénaire a vu naître la société de la connaissance. Choay avance, dans ce sens que « *le 21^{ème} siècle est post-industrielle, la ville de la connaissance est son horizon* »³²¹. En outre, Taichi Sakaiya et Drucker ont annoncé l'apparition de l'économie de la connaissance, comme étant la fondation de la société de la connaissance, en disant : « *Nous entrons dans une nouvelle phase de civilisation, dans laquelle la connaissance a une grande valeur et constitue la force motrice de la société, résolument nous sommes entrés dans le siècle de la connaissance* »³²².

³²¹-Choay F ; in Carrillo.F.J, « Du Knowledge Management aux villes de la connaissance », Revue Qualitique n°193, décembre 2007, p.34.

³²²-Taichy Sakaiya & Drucker.P, op cit.

Ainsi, le développement de la nouvelle économie dépend des connaissances et de la créativité de l'être humain que des ressources naturelles. Cette nouvelle tendance de l'économie mondiale se trouve en pleine mouvance, c'est-à-dire, une mutation d'une économie de production à une économie d'information et de savoir. L'économie de marché est devenue une économie de réseaux et de services, où l'information est la source de création de valeur pour l'organisation (qui détient l'information détient le pouvoir).

En somme, nous assistons aujourd'hui à un passage d'une économie traditionnelle fondée sur des flux matériels caractérisés par les échanges de biens et services à une économie dite immatérielle, avec des flux immatériels caractérisés par l'échange d'informations numériques et les connaissances, grâce aux transformations des TIC. L'économie du savoir est issue de la prise de conscience du rôle des TIC pour la croissance de l'économie, et c'est à Foray de dire que « *la science et la technologie jouent donc un rôle important dans l'économie fondée sur la connaissance* »³²³.

Avec l'apparition des TIC, les activités sont dématérialisées, en incorporant l'intelligence dans la mémoire et les programmes des ordinateurs. Ce qui contribue par conséquent, à une forte numérisation du travail. En outre, l'organisation devient, sous la poussée des TIC digitale, virtuelle ou numérique. *La banque, en tant qu'organisation n'échappe pas à cette logique, nous parlons, aujourd'hui, de la banque numérique ou l'e-banking.*

1.1.2. La banque électronique : un nouveau canal de distribution

La banque électronique peut être définie comme : « *toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service électronique (téléphone, micro-ordinateur, téléviseur, DAB, GAB, et utilisant un système de télécommunication, tel que le réseau téléphonique, la Télévision par Satellite TPS, le Minitel ou Internet* »³²⁴.

L'apparition de la banque électronique, appelée aussi e-banking ou BAD, s'explique par l'évolution, sans précédent, de l'environnement à la fois technologique et économique. Ainsi, la révolution technologique dans le domaine de l'information et de la communication et la mondialisation de l'activité économique et financière, ont entraîné des mutations profondes dans l'activité bancaire, aussi bien au niveau technique, réglementaire et stratégique.

A cet effet, la BAD, voit le jour comme une réponse à l'évolution de l'environnement technologique et économique. Elle est considérée comme une réponse technique et stratégique

³²³-Foray,D, « L'économie de la connaissance », éditions La découverte, Paris, 2000, p.17.

³²⁴-www.investance.com (Capiez. A, « Nouvelle technologie et performance : le cas de la banque à distance » document.pdf.

à l'innovation technologique et aux nouvelles conditions économiques. L'apparition de ce type de banque est devenue nécessaire pour plusieurs raisons, entre autres :

- L'apparition d'une production de services bancaires sur mesure liée à l'informatisation des moyens d'accès à ces services, avec l'apparition des Guichets Automatiques Bancaires/Distributeurs Automatiques de Billets (GAB/DAB), les serveurs vocaux et la banque sur internet ;

- L'ouverture d'opérations bancaires à tout type d'établissement par la loi bancaire de 2006. Ainsi, si les établissements de crédit gardent le monopole des opérations principales (collecte de l'épargne, mise à la disposition et gestion des moyens de paiement), la possibilité pour d'autres établissements de réaliser les opérations connexes, a créé une concurrence dynamique de nouveaux entrants (sociétés et mutuelles d'assurances avec des outils d'épargne et de retraite, entreprises de grande distribution avec les cartes de paiement voire de crédits, sociétés de bourse et de gestion de patrimoine). A cela s'ajoute la concurrence bancaire à l'échelle mondiale, résultant à la fois de l'ouverture du marché financier et des possibilités technologiques. Avec internet, tout client peut consulter ses comptes et effectuer des opérations bancaires auprès de la banque de son choix, quelque soit sa localisation géographique, à partir d'un simple PC ;

- Les nouvelles attentes des clients face aux nouvelles technologies : Meilleur service, rapidité, proximité, conseil, etc.

A une époque où les médias (l'ordinateur, le minitel, la télévision, ..) et les moyens de transmission (les télécommunications, l'électronique, ...) se complètent, l'agence bancaire n'est pas aujourd'hui un lieu du passage obligé. Les clients sont devenus très exigeants : Pouvoir opérer où ils veulent, quand ils veulent et par les moyens qu'ils ont choisis. Ceci étant, le concept de services financiers électroniques ou e-banking voit le jour, pour répondre à ces exigences. L'adoption du e-banking est devenue une nécessité pour la banque, car source d'avantages concurrentiels et permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience au sein de l'organisation, voire développer une relation commerciale satisfaisante, mais aussi plus forte avec la clientèle. Cette dernière peut désormais, mener des transactions bancaires (accès aux comptes, virements, réception et paiement des factures on line, comparaison des services bancaires, avoir des conseils boursiers, ...) à travers l'internet, en utilisant un PC, mobiles, minitel, etc.

Incontestablement, la banque électronique gagne du terrain. Elle offre d'énormes avantages et pour les consommateurs et pour les banques. Les banques marocaines sont appelées à investir dans ce nouveau chantier, qui constituera le cheval de bataille dans les années à venir.

1.2. Champ de l'étude : Les banques marocaines

On entend par banque, une entreprise financière qui collecte des dépôts et accorde des crédits ou prêts et offre des services financiers. En effet, selon l'article 11 de la loi bancaire 2006, les banques sont autorisées à :

- « recevoir du public des fonds à vue ou d'un terme inférieur ou égal à deux ans. L'article précise qu'elles sont les seules à y être habilitées » ;

-distribuer des crédits ;

-gérer et mettre à la disposition de leur clientèle, tous les moyens de paiement ;

-réaliser des opérations connexes à leur activité (change, opérations sur les valeurs, conseil, présentation d'opérations d'assurance, intermédiation dans les transferts de fonds, .. ;

-prendre des participations dans des entreprises existantes ou en création sous réserves qu'elles respectent, pour cela, les limites réglementaires fixées par Bank Al Maghrib³²⁵.

Les établissements de crédits agréés en qualité de banques sont portés sur le tableau suivant :

³²⁵-Berrada.MA, « Les techniques de banque, de crédit et de commerce extérieur au Maroc », éditions SECEA, 5^{ème} édition, 2007, p.49.

Tableau n°6: Liste des établissements de crédit et leurs agences, jusqu'au fin Mars 2017.

Code établissement	Etablissement de crédit	Nombre d'agences
002	Arab Bank	5
003	CAIXA (Caja de harros y pensiones de Barcelona)	2
005	UMB (Union Marocaine des Banques)	6
007	AttijariWafa Banque (AWB)	1173
011	BMCE (Banque Marocaine du commerce extérieur)	736
013	BMCI (Banque Marocaine du Commerce et de l'Industrie)	380
021	Crédit du Maroc (CM)	324
022	SGMB(Société Générale Marocaine des Banques)	408
028	Citibank	2
040	CPM (Crédit Populaire du Maroc)	1438
045	Bank Al Amal	1
048	Médiafinance	1
050	CFG (Casablanca Fiance Group)	6
052	FEC (Fonds d'équipement Communal)	1
054	CDG Capital	1
070	Sabadel	1
225	CAM (Crédit Agricole du Maroc)	530
230	CIH (Crédit Immobilier et Hôtelier)	261
350	Al Barid Bank	1021
TOTAL	19	6297

Source : Direction de la supervision bancaire, Bank Al-Maghrib.

Le paysage bancaire marocain est composé de dix neuf (19) banques, avec un total d'agences de 6297 (tableau ci-dessus). Se place en tête, le Crédit Populaire du Maroc (CPM) avec 1438 agences, suivi par Attijari WafaBank (AWB) avec 1173 agences et Al Barid Bank avec 1021 agences. De plus, le secteur bancaire marocain se compose d'établissements hétérogènes caractérisés par une grande diversité, une forte concentration, une concurrence vive et une large ouverture sur l'extérieur³²⁶.

D'un point de vue institutionnel, le Maroc dispose actuellement du système financier le plus structuré de la rive sud de la méditerranée, et certainement le plus performant qui affiche des taux de rentabilité très attrayants, les meilleurs après ceux observés en Afrique du Sud. Cependant rares sont les institutions ou entreprises financières qui peuvent se prévaloir d'une taille susceptible de concurrencer les plus grandes banques d'Afrique du Sud ou même d'Egypte³²⁷.

³²⁶-Daoudi.T, « La banque au Maroc », dépôt légal : 1488/99, p.118.

³²⁷-Hammes.K, « Rapport sur le système financier marocain : Prospective 'Maroc 2030', Réalisé pour le compte du Haut Commissariat au Plan, Mai 2006.

Du côté juridique, le secteur bancaire marocain est régi par un cadre législatif et réglementaire complet, inspiré des meilleures pratiques internationales (régulation prudentielle, supervision bancaire, dispositifs de gestion des risques, Normes Internationales d'Information Financière/ International Financial Reporting Standards (IFRS), ...)). Notons que le gouvernement a adopté le jeudi 16 Janvier 2014, une loi n° 103-12 (Article 54) sur les banques participatives qui deviennent, aujourd'hui, une réalité qui s'impose à la scène financière internationale.

1.3. Le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche

Nous reviendrons sur la position épistémologique choisie et les approches de la recherche adoptées pour collecter les données.

1.3.1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Il importe de signaler qu'il est difficile de se positionner dans un paradigme quelconque de recherche. Ainsi, le choix d'une position épistémologique émane d'un apprentissage des différents courants, de la problématique, du contexte de la recherche et des choix méthodologiques. Traditionnellement, trois grands paradigmes se distinguent : Le positiviste, l'interprétativiste et le constructiviste :

- *Le paradigme positiviste* : Selon ce paradigme, il existe une seule réalité concrète qui possède une essence propre, dont le chercheur tentera de restituer la plus grande partie, de manière la plus neutre et la plus objective possible. En postulant que la réalité a une essence propre et une indépendance sujet/objet, les positivistes admettent que cette réalité a ses propres lois. En effet, cette posture se fonde sur une vision déterministe du monde social, qui suppose qu'il existe quelques formes de détermination dans la réalité connaissable. *Bref, le paradigme positiviste consiste en la description objective de la réalité (terrain d'étude).*

- *Le paradigme interprétativiste*: Pour ce paradigme, les données sont des interprétations de la réalité. Il s'agit ainsi, selon Perret et Seville (2003) « *de comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs* »³²⁸. En outre, l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome (paradigme positiviste) en dehors du chercheur qui la décrit est rejetée. *Ce paradigme consiste, de manière générale, à étudier les interprétations des acteurs pour leur réalité vécue.*

- *Le paradigme constructiviste* : Les individus, suivant ce paradigme, construisent ou représentent leur propre réalité du monde qui les entoure. Ainsi, les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'objet étudié. Cette interaction repose

³²⁸-Perret.V & Seville.M, « Fondements épistémologiques de la recherche » ; in Aldebert.B, op cit, p.185.

sur l'intentionnalité du chercheur ; on passe ainsi d'un monde 'câblé' chez les positivistes soumis à des lois éternelles, à un monde 'construit' par le sujet connaissant. Cette approche renvoie à l'idée que tout est possible, dans la mesure où chaque chercheur peut prétendre à une vision de la réalité qui est la sienne.

En ce qui concerne notre positionnement épistémologique, nous optons pour une approche multi paradigmes : Positiviste et interprétativiste. Selon Aldo Levy, « *il est possible de se référer à n'importe quel paradigme, à condition que le choix de l'un ou de l'autre, soit justifié* »³²⁹. En effet, dans notre travail, nous cherchons à bien décrire une réalité: les banques marocaines (le positivisme), et nous aurons aussi la possibilité d'étudier les interprétations des acteurs bancaires (l'interprétativisme). Certes, nous ne retiendrons pas le paradigme constructiviste, dans le sens où le chercheur et l'acteur co-construisent le projet de recherche. Il est vrai que nous avons eu des interactions avec les acteurs, mais nous avons toujours maintenu une certaine indépendance face à l'élaboration du projet de recherche.

1.3.2. Les approches de la recherche adoptées

Après avoir justifié nos choix épistémologiques, nous exposons à présent, nos choix méthodologiques. En effet, pour mener à terme cette recherche et réaliser les objectifs fixés, différentes approches se présentent. En sciences de gestion, les chercheurs font la distinction entre le quantitatif et le qualitatif et entre la déduction et l'induction. En effet, le choix entre le quantitatif et le qualitatif dépend de plusieurs critères. Une recherche peut présenter le caractère qualitatif ou quantitatif selon la nature et l'objet de recherche, le mode de collecte des données, la subjectivité ou l'objectivité des résultats, etc.

Vu l'impossibilité de l'utilisation de toutes les méthodes, le choix d'une méthodologie pertinente s'impose. Au regard de notre objet de recherche, il nous est apparu fort intéressant de recourir à une démarche multi méthode, afin de bien répondre à la problématique du sujet. Hlady Rispal (2000) illustre notre choix : « *la recherche en gestion ne peut pas, de par sa nature, se départir d'une approche multi méthodes, non seulement parce qu'elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels, mais aussi parce qu'elle tire son existence d'autres disciplines dont elle est le produit, en phase de structuration et d'acquisition d'une autonomie propre* »³³⁰.

³²⁹ -Aldo.L (2013), op cit.

³³⁰ -Hlady Rispal.M, op cit, p.53.

Ceci étant, pour réaliser notre travail, nous mettrons en œuvre une enquête quantitative pour obtenir des données chiffrées et une étude qualitative pour approfondir notre recherche. Nous pensons que les deux approches sont complémentaires et sont fort intéressantes dans l'exploration et la compréhension approfondie de notre objet de recherche.

Nous présenterons dans ce qui suit, succinctement les deux méthodes : quantitative et qualitative.

1.3.2.1. L'approche quantitative à partir de questionnaires

Cette approche nous permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle vise à tester des hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre des variables. Le recueil des données peut être réalisé soit par téléphone, soit par le face à face, soit par voie postale ou par e-mail.

Ainsi, un même questionnaire est utilisé pour disposer d'une grille identique pour chaque enquêté. Le recueil repose sur l'élaboration de données chiffrées, portant sur une population bien définie (champ de l'enquête). Cette population ne peut pas être enquêtée en totalité, mais seulement sur un sous ensemble représentatif, appelé échantillon. La théorie des sondages assure la représentativité statistique des résultats, l'échantillon ayant une relation au champ étudié.

Les données sont recueillies en sollicitant des réponses à des questions au moyen de questionnaires standardisés. C'est la rationalité du chercheur, associée à la connaissance qu'il a du sujet d'enquête, qui guide la réalisation du questionnaire, tant en ce qui concerne les indicateurs et les thèmes choisis, que la formulation et l'ordre des questions posées ou la liste des items proposés.

Notre recherche empirique est orientée vers la vérification d'un modèle théorique déterminé à priori, d'où une étude quantitative s'impose. En définitive, l'analyse quantitative permet de confronter neuf hypothèses de recherche (voir plus loin), issues du cadre théorique, aux observations du terrain d'étude.

1.3.2.2. L'approche qualitative

L'objet de notre recherche est de parvenir à analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires. Généralement, l'approche qualitative est connue comme une approche complémentaire à l'approche quantitative. Le chercheur tend ainsi à confirmer ou à infirmer

les résultats issus de l'approche quantitative et cherche à comprendre une situation concrète et non la démontrer, la prouver ou la contrôler.

Deux grands types de méthodes qualitatives par entretien se distinguent, à savoir :

*La méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs ;

*La méthode qualitative basée sur des entretiens non directifs.

Nous nous intéresserons à la première méthode, c'est-à-dire celle basée sur des entretiens semi-directifs.

1.3.2.2.1. La méthode qualitative basée sur les entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif ou semi dirigé vise à vérifier des hypothèses et à illustrer des méthodes, en apportant un ensemble d'opinions et d'anecdotes. En outre, il s'agit de provoquer chez le répondant la production de réponses à des questions précises. Il permet ainsi, d'entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. L'entretien semi-directif se base sur deux types de questions : Ouvertes et fermées. Les questions fermées visent à contrôler l'entretien, alors que les questions ouvertes laissent une certaine liberté au répondant pour s'exprimer et s'étendre sur les points ou les thèmes présentés par le chercheur.

1.3.2.2.2. La méthodologie de recherche adoptée dans l'étude

La présente recherche a pour objet d'analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires. Les exigences de cette analyse nous amènent à adopter une recherche quantitative mettant en évidence des statistiques liées au phénomène observé et permettant d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Cette recherche quantitative se trouve enrichie par une étude qualitative à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine d'utilisateurs de TIC dans les banques marocaines.

Notre travail adopte une démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste, selon Huron « à créer un lien entre les faits établis par l'observation et les lois et théories (hypothèses) et opérer une déduction (mise en relation entre les lois et théories et les explications et prédictions) »³³¹. En outre, Thiétard.R.A, précise que « le chercheur utilise une démarche hypothético-déductive, lorsqu'il entreprend une démarche de test d'hypothèse »³³². De même Aldo levy affirme que « dans les sciences molles ou sociales, comme les sciences de gestion, l'approche hypothético-déductive est préférable »³³³. Cette démarche part de la théorie pour dégager des hypothèses et par la suite les tester sur le terrain. Ceci étant, la

³³¹-Huron. D, op cit, p.217.

³³²-Thiétard.R.A, op cit.

³³³-Aldo.L (2013), op cit.

logique de notre étude s'appuie sur une logique déductive, qui consiste à partir de la théorie pour ensuite déduire des faits.

L'analyse quantitative (chapitre 5) va permettre dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive de confronter les hypothèses de la recherche aux réalités du terrain et d'opérer des déductions sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires marocaines.

Le tableau ci-dessous, comprend une synthèse et des objectifs des méthodes de la recherche utilisées :

Tableau n°7: Synthèse et objectifs des méthodes utilisées.

	Approche quantitative : Enquête	Approche qualitative : Entretiens semi-directifs
Type de recherche	Décrire et observer certains liens de causalité.	Comprendre le phénomène observé.
Objectif général	Répondre à la question principale : « Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines ? ».	
Description de la méthode	Questionner un nombre important d'individus via un questionnaire.	-Questionner, de façon approfondie, un certain nombre d'individus. -Comprendre les appréciations et l'évaluation de l'utilisation des TIC dans la banque.
Moyens de réalisation	Questionnaire : Sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans la banque.	Documents, observations et entretiens semi-directifs auprès de quarante utilisateurs de TIC dans les banques marocaines.
Démarche	Processus hypothético déductif	Processus inductif

Source : Tableau confectionné par l'auteur.

Pour mener notre enquête, nous avons consulté plus de vingt (20) villes dans les différentes régions du Royaume, ce qui nous a nécessité des déplacements qui se sont avérés indispensables, même s'ils sont coûteux et onéreux pour mieux cerner le thème.

Section 2. La conception de la recherche

Cette section présentera le modèle de la recherche, ayant pour objectif de décrire, de façon claire, les variables et les hypothèses de la recherche qui en découlent.

2.1. Les objectifs de la recherche

La présente recherche s'assigne comme objectifs de :

*Décrire l'existant en matière des TIC au sein des banques marocaines consultées (internet, intranet, workflow, ERP, ...) ;

*Confronter les développements théoriques des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH avec la réalité dans les banques marocaines.

*Analyser les différents impacts qui résultent de l'utilisation des TIC dans la banque. Cette analyse peut être subdivisée en deux objectifs spécifiques, à savoir :

- Analyser les impacts de l'utilisation des TIC dans la banque sur les relations de travail : contrôle, prise de décision,...

- Analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions et l'organisation du travail dans la banque : Collaboration et échange, apprentissage, e-Learning, relations sociales, résistances, dysfonctionnements informatiques, etc.

Pour ce faire, nous avons d'abord choisi notre échantillon, composé des banques marocaines que nous contactons pour distribuer notre questionnaire. Le choix de l'échantillon prend en considération comme critères : La taille de la population (jugée importante) et le type de banques à consulter. Nous avons ainsi intégré :

- > Les directions (centrales et régionales), succursales, et ;
- > Les agences.

Ce choix d'étendre la recherche aux agences bancaires et de ne pas limiter l'étude aux directions (même si les agences suivent les stratégies de leurs directions) provient de la conscience que la population bancaire est hétérogène, en ce qui concerne le taux d'équipement en TIC, mais aussi en terme de profils des utilisateurs. En effet, pour ce qui est des profils des RH, Il s'agit d'une population ayant des profils qui diffèrent d'un type de banque à un autre : les profils recherchés au niveau des directions (ingénieurs, ...) ne sont pas généralement les mêmes que ceux recherchés au niveau des agences bancaires (techniciens, licenciés, ..). Du côté utilisation des TIC, nous notons un certain décalage en termes d'équipement en TIC dans les banques. En outre, l'utilisation des TIC est supposée excessive en agences (trop d'applications) qui constituent le lieu de fréquentation majeur de la clientèle qui réclame un service de meilleure qualité, ce qui impose aux acteurs bancaires d'être créatifs et efficaces dans leur travail. Ajoutons à tout cela que nous avons souhaité rencontrer différents utilisateurs de TIC, à la fois au niveau des sièges et des agences pour enrichir notre recherche et donc avoir une multitude d'opinions quant aux questions posées.

2.2. La construction du modèle de recherche

L'objectif du modèle de recherche est de présenter les hypothèses de la recherche, à savoir l'hypothèse universelle et les hypothèses dites dérivées ou particulières sur lesquelles nous nous sommes basées dans cette recherche. A cet effet, nous présenterons le modèle de

recherche conçu à partir des fondements théoriques de la recherche, de la question de recherche, de la définition des variables dudit modèle, ainsi que des hypothèses de la recherche qui découlent de la relation existant entre les concepts décrits de ce modèle.

Pour l'élaboration du modèle, il convient de déterminer les différentes variables qui le composent :

> La variable indépendante ou explicative : L'utilisation des TIC au niveau de la banque.

> Les variables dépendantes ou à expliquer : Les relations de travail et l'organisation et les conditions de travail. Le tableau suivant résume l'ensemble de ces variables comme suit :

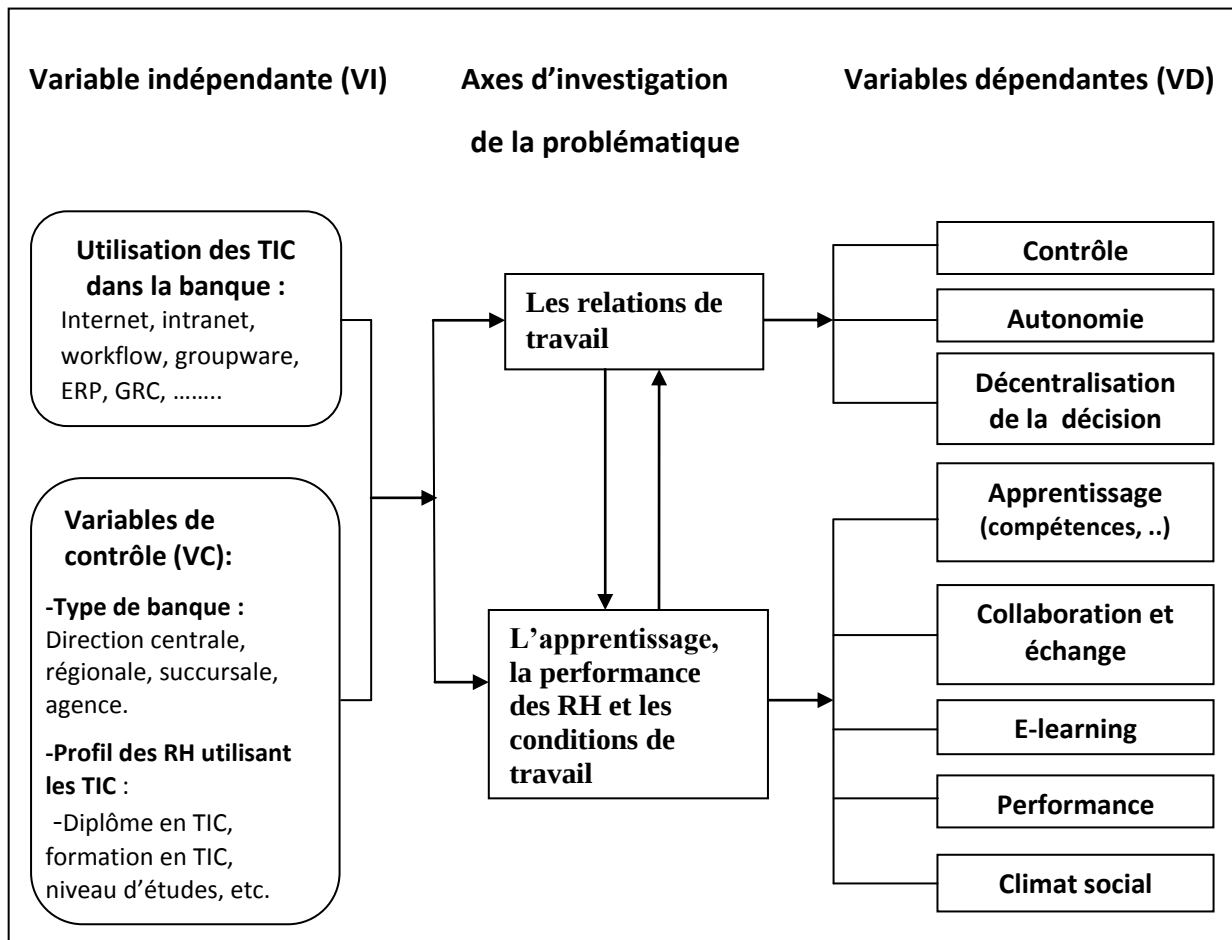
Tableau n°8: Les variables constitutives du modèle de recherche

La variable indépendante ou explicative	Les variables à expliquer ou dépendantes	Opérationnalisation des variables dépendantes
Utilisation des TIC dans la banque	Relations de travail	Contrôle
		Autonomie
		Décentralisation de la décision
	Apprentissage, performance des RH et conditions de travail	Apprentissage
		Collaboration et échange
		E-Learning
		Performance
		Climat social

Source : Tableau élaboré par l'auteur.

D'où le modèle de recherche suivant :

Figure n°5: Modèle conceptuel des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans la banque.



Source : Figure confectionnée par l'auteur.

Nous considérons que les deux axes d'investigations de la problématique sont en influence mutuelle (les flèches dans les deux sens). En effet, les relations de travail (contrôle, autonomie, etc.) peuvent avoir des impacts sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail et vis versa (par exemple, plus le contrôle est renforcé au travail, plus ça aggrave le stress chez RH).

2.3. La construction des variables

Trois types de variables se présentent : La variable indépendante, les variables dépendantes et les variables de contrôle.

2.3.1. La variable indépendante : Utilisation des TIC dans la banque

Pour concevoir notre modèle de recherche, nous partons des éléments suivants :

> La définition de l'utilisation des TIC s'inspire du point de vue de Pinsonneault et Kraemer qui proposent trois façons de conceptualiser les TIC³³⁴ :

- Soit par la technologie elle-même (l'investissement en TIC, ...) ;
- Soit par l'étendue de pénétration des TIC dans l'organisation (le nombre d'applications informatiques disponibles) ;
- Soit par l'utilisation réelle des TIC par les individus dans l'organisation.

Partant du postulat que c'est le degré d'utilisation des TIC qui va définir les impacts éventuels des ces technologies sur les RH ainsi que leurs comportements, nous optons pour l'approche de pénétration des TIC qui mesure l'utilisation des TIC par les applications informatiques utilisées, dans le cadre de la gestion et en particulier dans la GRH. Dans ce cadre, Pinsonneault et Kraemer considèrent que, plus les applications informatiques sont dominantes, plus grande est la probabilité qu'elles influencent les méthodes de gestion organisationnelle.

Cette variable indépendante aura un impact réel sur les variables dépendantes qui composent l'axe de recherche.

> L'acceptation de la technologie : le Modèle d'Acceptation Technologique

Le cadre de référence de la recherche part du Modèle d'Acceptation Technologique (MAT). Adapté de la théorie de l'action raisonnée (TAR) de Fishbein et Ajzen (1975), le MAT explique l'acceptation de la technologie par l'utilisateur à partir de deux variables : L'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue³³⁵ :

- *L'utilité perçue* est définie par le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un SI améliore sa performance au travail.
- *La facilité d'utilisation* se rapporte au degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un SI ne nécessite pas d'efforts.

Ce modèle a été spécifiquement élaboré dans le but d'identifier les déterminants jouant un rôle dans l'acceptation de l'ordinateur de façon générale, dans un premier temps. Dans un second temps, pour examiner une variété des comportements d'utilisations des technologies informatiques. Le choix de ce modèle est justifié par le caractère du travail des RH bancaires

³³⁴-Pinsonneault, A & Kraemer, K.L, « Middle Management downsizing : an empirical investigation of the impact information technology », Management Science, 43 (12), pp.1433-1458.

³³⁵-Kéfi, H., « Mesures perceptuelles de l'usage des Systèmes d'Information : application de la théorie du comportement planifié », Revue Humanisme et Entreprise n° 297, 2010. [En ligne]. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-45.htm>, consulté le 08/02/2017.

qui se base, en grande partie, sur les TIC. En outre, le MAT permet de satisfaire une approche basée sur les RH dans la mesure où, il permet de prendre en considération les opinions, les perceptions et les motivations des professionnels de la banque.

De façon générale, les RH perçoivent les TIC suivant :

- Une culture qui privilégie le développement de ces outils en faveur d'un grand professionnalisme (culture d'entreprise, ..) ;
- Une tradition, culture et méfiance par rapport à l'utilisation des TIC ;
- Une conviction que les TIC s'imposent d'elles mêmes, sans qu'il soit possible de les remettre en cause.

Lors de nos investigations de terrain, nous avons constaté que les RH bancaires considèrent les TIC comme indispensables au travail, sans qu'il soit possible de s'en passer.

2.3.2. Les variables dépendantes

Par variables dépendantes, nous entendons des mesures qui, par hypothèse, sont susceptibles de dépendre du changement de modalité d'une ou plusieurs variables indépendantes.

2.3.2.1. La variable dépendante 1: Le contrôle des RH au travail

L'utilisation des TIC dans l'organisation conduit à des systèmes de contrôle des RH au travail. On peut parler à ce niveau d'e-surveillance ou d'une surveillance électronique. En effet, les SI permettent la mesure du temps de connexion, l'archivage des traces écrites de communication par e-mail, le contrôle des sites internet visités et le contrôle même de la localisation géographique des collaborateurs et le contrôle de l'avancement du travail, qu'il soit individuel ou en réseau. Ceci étant, les TIC en offrant diverses possibilités de contrôle des activités des RH au travail, favorisent un contrôle permanent dans le temps et l'espace, qui se substitue au contrôle de la seule présence hiérarchique dans l'organisation.

2.3.2.2. La variable dépendante 2: L'autonomie des RH au travail

Si les TIC sont considérées comme un moyen de contrôle, elles sont aussi un facteur d'autonomie des RH dans l'organisation. Ainsi, ces technologies offrent une grande latitude en matière de personnalisation des outils de gestion et de communication. Le partage d'informations facilite un fonctionnement en réseau et l'informatisation introduit une redistribution de l'information, permettant aux utilisateurs un accès plus direct aux données dont ils ont besoin et permettant par là, un fonctionnement plus décentralisé.

2.3.2.3. La variable dépendante 3: La décentralisation de la décision

L'utilisation des TIC favorise la décentralisation de la décision dans l'organisation. En effet, il devient possible de déléguer des opérations complexes aux niveaux inférieurs grâce aux TIC, ce qui permet aux personnes concernées une meilleure connaissance du contexte général de leurs décisions et les meilleurs politiques à appliquer. En outre, les TIC permettent le transfert des tâches répétitives et routinières au niveau le plus bas de la hiérarchie (les opérationnels) dans l'organisation.

En outre, les TIC conduiraient à un transfert de décisions vers les niveaux inférieurs, donc à un degré de décentralisation accrue du fait qu'elles permettent l'accès à une grande masse d'information et une circulation rapide de cette dernière entre un grand nombre de personnes dans l'organisation, ce qui peut promouvoir cette décentralisation de la prise de décision. Il ne faut pas perdre de vue que, les TIC favorisent aussi une large participation des collaborateurs à la prise de décision suite à la disponibilité et le partage d'informations et permettent de prendre une décision de qualité meilleure (réduction des délais, disponibilité de l'information, rapidité,...).

2.3.2.4. La variable dépendante 4: L'apprentissage au travail

L'utilisation des TIC favorise l'acquisition et le développement de certaines compétences chez les RH dans l'organisation. Ces compétences sont diverses : Réaction et anticipation, réactivité voire pro-activité, écoute de l'environnement, amélioration des connaissances techniques, en gestion, ... En somme, les TIC sont source d'exigences fortes, car elles imposent de nouvelles qualifications et exigent de nouvelles compétences. De plus, elles appellent de nouvelles méthodes, de nouvelles pratiques et affectent, en conséquence les attitudes et les comportements des utilisateurs des technologies au niveau de l'organisation.

2.3.2.5. La variable dépendante 5: La collaboration et l'échange entre les RH

Nul ne peut nier que la réalisation des fonctions au travail se fait dans un flux d'informations et un maillage relationnel au sein d'équipes, qui ont tendance à concevoir et à gérer leur propre organisation interne et leur propre réseau externe. La tendance semble être de considérer, de plus en plus, l'équipe comme la véritable unité de travail.

Il est certain que les TIC présentent de fortes opportunités d'initier de nouvelles pratiques de travail plus collectives. Elles permettent de nouvelles relations au temps et à l'espace. En effet, si les outils se substituent à des formes de collectifs, ils peuvent aussi les renforcer et aboutir à de nouvelles formes de coopération et transformer la nature des groupes

ou des collectifs qui structurent les organisations. Ces transformations créent ce qu'on appelle un espace collectif d'information et de communication.

L'utilisation des TIC offre de grandes possibilités de communication, de coordination et de coopération entre des acteurs même éloignés. Elles permettent une forte possibilité de diffusion de l'information, en particulier avec internet. L'essor du KM a été porté donc par les technologies informatiques et la multiplication des sources d'information sur la capacité des organisations à gérer leurs connaissances sont certaines. En outre, les TIC, avec leur capacité à agrandir l'espace et accélérer le temps, sont des facilitateurs de la communication et de la coopération entre des acteurs souvent dispersés, ont donc joué un rôle crucial dans l'émancipation du KM, en tant que discipline particulière.

A vrai dire, les TIC constituent un support indispensable pour la gestion et le partage des connaissances. Elles permettent d'identifier, traiter, sauvegarder, diffuser et donc partager les connaissances à tous les membres de l'organisation. Les TIC ont ainsi, permis un partage d'une énorme quantité d'informations, à moindre coûts et en temps réduit.

Cependant, les TIC à elles seules ne suffisent pas et ne peuvent pas réussir un projet de gestion et de partage des connaissances, sans la prise en compte d'autres facteurs jugés déterminants, tels que la culture de coopération, d'échange, de partage et de capitalisation. Autrement dit, les technologies n'ont un réel impact que si les pratiques des RH les utilisant suivent (partage, collaboration, ...).

2.3.2.6. La variable dépendante 6: Le e-Learning

Avec la montée en puissance des TIC, il est devenu possible d'assurer des formations dans l'organisation, en se servant des technologies. L'objectif visé, est d'assurer une formation de qualité meilleure et à coût réduit. Le e-Learning, comme nouveau mode d'apprentissage, commence à gagner du terrain et consiste à utiliser les TIC pour concevoir, organiser et mettre à la disposition de ses utilisateurs (les apprenants), des modules et des filières de formation adaptés aux besoins des compétences d'une organisation.

En outre, le e-Learning permet de bâtir des programmes personnalisés de développement des compétences en cohérence avec les objectifs de l'organisation. Ce procédé consiste à utiliser l'internet pour réaliser la formation professionnelle et révolutionne la formation continue. La finalité recherchée par le e-Learning est l'apprentissage individuel (modules sur intranet) ou collectif (vidéoconférence, par exemple). Il exige une innovation dans le contenu des formations qui sont adaptées aux besoins du marché et ceux des utilisateurs.

Au total, le e-Learning constitue un moyen d'apprentissage rapide. Il offre aux collaborateurs la possibilité de capitaliser leur savoir, leur compétence et lutter ainsi contre le risque opérationnel de perte des connaissances, capital si cher à l'organisation.

2.3.2.7. La variable dépendante 7: La performance des RH au travail

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce travail, le rôle de l'utilisation des TIC dans la performance des RH au travail est certain. Cette performance se manifeste aux niveaux coordination et collaboration, partage d'informations et maîtrise des coûts. En terme communication, l'utilisation des TIC permettra l'amélioration de cette pratique à travers la promotion du travail en groupe et la communication transversale entre les collaborateurs.

Pour ce qui est de maîtrise de coûts, les organisations sont amenées d'aller toujours vers plus de flexibilité et de réactivité. Ainsi, l'utilisation de la messagerie comme moyen courant de relation avec le personnel, les clients, les fournisseurs, etc. ; induit implicitement une réduction des délais et une réactivité, voire une réponse en temps réel. Les TIC permettent, en outre, de minimiser la consommation du papier, de réduire les coûts relatifs aux frais de déplacements,..., et donc de réaliser des gains de productivité énormes au travail.

2.3.2.8. La variable dépendante 8: Le climat social

Il est évident que la forte présence des TIC dans l'organisation génère des conséquences néfastes sur la santé des RH au travail. Ces effets peuvent concerner les pressions psychologiques et personnelles (stress, tensions, ergonomie du poste de travail, ...). Le temps de travail trop long est source de nouveaux risques sur la santé, tels que les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), la mauvaise circulation du sang, les troubles visuelles, etc. Ces nouvelles pénibilités reviennent à l'allongement de la vie professionnelle.

En outre, la pression exercée sur les utilisateurs des TIC en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité), accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importante qui peut se traduire par des tensions entre les salariés et les supérieurs hiérarchiques.

D'un autre côté, les TIC sont vues comme une source de dégradation des relations sociales au niveau de l'organisation, bien que ces outils ne peuvent, en aucun cas, remplacer le dialogue direct entre les personnes et ne dispensent pas la nécessité de relations personnelles classiques (entretiens en face à face ou en petits groupes, formations en salles de réunions informelles, temps de respiration, ...). En outre, si les conditions de mise en œuvre des TIC ne sont pas maîtrisées, ces dernières peuvent être source de perte de qualité des relations et donc de déshumanisation de l'organisation. Elles peuvent représenter en

conséquence, des risques majeurs tant pour la cohésion de l'organisation que pour la protection de la sphère privée des collaborateurs (perte d'écoute et sentiment d'isolement, rumeurs et désinformation, atteinte à l'image,...). Tout cela, renvoie à une nécessité d'accompagnement et de suivi qualité et une observation de l'appropriation des usages.

Le travail à distance à son tour, pourrait réduire chez les télétravailleurs la fidélité par rapport à leurs collègues sédentaires. Certes, l'informatisation des fonctions, notamment dans le cas du télétravail contribue à une augmentation de la productivité, mais au détriment des liens sociaux et du bien être des individus. Il ne faut pas oublier que la dépendance croissante vis à vis de l'informatique, s'accompagne d'un nombre non moins important de risques ou de défaillances qu'on peut qualifier d'externes et internes. Les risques externes sont liés aux attaques et aux virus et les risques internes sont liés à la probabilité croissante des pannes, de lenteur de connexion ou de réseau dus à la complexité et à l'interdépendance croissante des systèmes.

Ces défaillances ou imperfections techniques, ne sont pas sans conséquences sur les conditions de travail dans l'organisation. Elles peuvent être source de gêne et de stress pour les RH utilisant les TIC, comme elles peuvent perturber ou paralyser toute l'activité. En conséquence, la sécurité des systèmes informatiques, des réseaux et des infrastructures de communications devient une composante de la sécurité globale de toute l'activité.

S'agissant de la résistance des RH à l'utilisation des TIC au travail, nous avons évoqué en théorie que l'utilisation ou l'introduction des TIC peut être accompagnée de réactions ou de comportements opposants chez certains acteurs dans l'organisation. Ces comportements peuvent se manifester à plusieurs manières : Le découragement, le désintéressement, le sentiment de peur (Peur de ne pas être à la hauteur, phobie, peur d'être dominé par les machines, peur d'être dépendant des technologies, peur de ne pas comprendre le mode d'emploi des TIC, etc.).

2.3.3. Les variables de contrôle

Par variables de contrôle, nous entendons les déterminants qui peuvent influencer les variables dépendantes. Il s'agit ainsi, d'identifier et de contrôler l'influence de certains de ces déterminants. Dans notre travail, ces déterminants sont :

> *Le type de la banque* : Les directions (centrales, régionales, succursales) et les agences. Le choix de ce déterminant est justifié par l'importance de cette répartition par rapport à l'impact de la variable indépendante (utilisation des TIC) sur les variables

dépendantes de notre modèle de recherche (le niveau d'équipement en TIC par exemple, au niveau des agences et des directions n'est pas homogène).

> *Le profil des RH utilisant les TIC* : Nous considérons ce déterminant comme important et impacte considérablement les variables dépendantes. En effet, à partir de nos entretiens avec les acteurs bancaires, nous avons pu constater que le niveau d'étude (formation initiale), les diplômes en TIC (informatique) et les formations en TIC, par exemple ; influencent fortement le degré de perception et de compréhension des TIC (comme outils techniques, mais aussi comme outils de gestion).

Le tableau suivant, prend l'opérationnalisation de ces variables de contrôle :

Tableau n°9: Opérationnalisation des variables de contrôle

Variable	Indicateur
Type de banque	-Direction centrale, direction régionale, succursale, agence.
Profil des RH utilisant les TIC dans la banque.	-Niveau d'étude, diplôme en TIC (informatique), formation en TIC.

Source : Tableau élaboré par l'auteur.

2.4. Les hypothèses de la recherche

En recherche scientifique, on cherche souvent à étudier la relation entre deux ou plusieurs concepts. Ainsi, « *le problème général dans une démarche scientifique est d'établir une relation entre deux concepts, qu'elle soit une association ou une comparaison....* »³³⁶. Ainsi, l'étude de cette relation se fait à l'aide d'hypothèses. Cette supposition de l'apparition ou l'explication d'un phénomène sera confrontée à la réalité pour juger de sa fiabilité. Bref, l'hypothèse est une réponse provisoire ou supposée à la problématique de la recherche.

Ceci dit, l'hypothèse de la recherche peut être comprise comme une réponse anticipée à la question spécifique de la recherche. Ainsi, la formulation d'hypothèse permet d'exprimer les relations qui unissent les concepts évoqués dans la problématique. En outre, les hypothèses de la recherche découlent des liens entre la variable indépendante et les variables dépendantes.

2.4.1. L'hypothèse universelle

Dans notre travail, nous cherchons à analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines. En effet, cette utilisation des technologies provoque des changements au niveau des relations de travail (contrôle, ...) et de l'organisation et les conditions de travail (travail en groupe, apprentissage, résistances, ...).

³³⁶ -www.christophe.benvent.free.fr/ (Benavent.C, « De l'hypothèse au test », Cours de méthodologie quantitative, IAE, 29/07/1999).

Ceci étant, l'hypothèse universelle de notre recherche est la suivante :

H : L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts considérables sur les RH dans la banque.

De cette hypothèse de base découlent des hypothèses subsidiaires de la recherche.

2.4.2. Les hypothèses dérivées de la recherche

Après avoir précisé l'hypothèse universelle de la recherche, nous procédons à une division de celle-ci en plusieurs hypothèses dites dérivées. A rappeler que l'objectif de l'enquête menée dans les banques, est de vérifier les relations entre les variables et donc d'analyser les dépendances entre l'utilisation des TIC et les différentes dimensions retenues dans la partie théorique.

2.4.2.1. Hypothèses sur les relations de travail dans la banque

Les TIC sont supposées des outils de contrôle au travail, bien qu'elles favorisent l'autonomie des RH (autonomie limitée), ce qui répercute d'une manière ou d'une autre sur la prise de décision dans l'organisation. Les hypothèses suivantes tournent autour de trois éléments essentiels : le contrôle/ autonomie des RH et la prise de décision dans la banque.

2.4.2.1.1. Hypothèse 1, relative au contrôle des RH au travail dans la banque

Les TIC sont considérées comme des outils de contrôle des RH bancaires au travail. En effet, l'utilisation des TIC (intranet, messagerie, ..) permet un suivi électronique continu des activités des individus: Réalisation des objectifs, traçabilité, ...

Nous considérons l'hypothèse suivante:

H1 : L'utilisation des TIC favorise le contrôle des RH au travail dans la banque.

2.4.2.1.2. Hypothèse 2, relative à l'autonomie des RH au travail dans la banque

Les TIC se présentent comme un facteur d'autonomie des RH bancaires au travail. Ainsi, face à l'extension des pratiques de contrôle, les acteurs trouvent dans ces dernières une occasion d'être plus autonomes (même s'il s'agit d'une autonomie relative) suite aux énormes capacités de traitement et de partage, ainsi que la disponibilité des moyens nécessaires à la gestion de l'activité au niveau de la banque.

Ceci étant, nous retenons l'hypothèse qui vient:

H2 : L'utilisation des TIC favorise l'autonomie des RH au travail dans la banque.

2.4.2.1.3. Hypothèse 3, relative à la décentralisation de la décision dans la banque

L'utilisation des TIC suppose la décentralisation de la décision au sein de la banque. En effet, la délégation des opérations complexes aux niveaux inférieurs grâce aux TIC et le transfert des tâches répétitives et routinières au niveau le plus bas de la hiérarchie (les exécutants) devient fort possible avec les TIC.

En outre, si les TIC conduiraient à un transfert de décisions vers les niveaux inférieurs, elles favorisent déjà un degré de décentralisation accrue, du fait qu'elles permettent l'accès à une grande masse d'informations et une circulation rapide de ces dernières entre un grand nombre de personnes dans la banque, ce qui peut promouvoir la décentralisation de la prise de décision. Ajoutons à cela que les TIC permettent une large participation des collaborateurs à la prise de décision de meilleure qualité, grâce à la disponibilité et le partage d'information. Nous considérons pour ce faire, l'hypothèse suivante :

H3 : L'utilisation des TIC s'accompagne d'une décentralisation de la décision dans la banque.

2.4.2.2. Hypothèses relatives à l'apprentissage, la performance des RH et les conditions du travail dans la banque

L'utilisation des TIC génère des impacts énormes sur l'apprentissage (acquisition de nouvelles compétences, qualifications, ..) chez les RH ce qui favorise la performance de ces dernières (meilleure communication et collaboration, partage des connaissances, etc.). Ce processus implique l'existence d'un climat de travail sain (absence de résistances, moins de stress, absences de dysfonctionnements informatiques, etc.).

2.4.2.2.1. Hypothèse 4, relative à l'apprentissage via l'utilisation des TIC dans la banque

Les TIC sont à la base de nombreux apprentissages chez les acteurs au travail (apprentissage individuel). En effet, une meilleure utilisation des TIC permet la consolidation et le renforcement de certaines compétences (surtout pratiques, telles que les connaissances techniques, les connaissances en gestion, ..), mais aussi l'acquisition et le développement de nouvelles, entre autres : la réactivité, l'anticipation, l'écoute de l'environnement, la créativité voire pro activité et l'innovation.

Nous retenons l'hypothèse suivante :

H4 : L'utilisation des TIC favorise l'apprentissage chez les RH dans la banque.

2.4.2.2.2. Hypothèse 5, relative à la collaboration et l'échange entre les RH dans la banque

Nous avons évoqué ci-avant que les TIC, au-delà d'un simple outil échange d'informations, permettent une forte coordination entre les individus et les services. Elles sont par des outils de collaboration par excellence, qui implique un certain passage d'une technologie au service de l'individu à une technologie au service des relations.

En outre, parler du travail en groupe nous laisse penser au partage, comme une facette de ce mode de travail. Les TIC constituent un support indispensable de gestion et de partage des connaissances. Elles permettent ainsi, d'identifier, traiter, sauvegarder, diffuser et partager les connaissances à tous les membres de l'organisation bancaire. Les TIC favorisent, en outre, un partage d'une grande quantité d'information, à moindre coûts et en temps réduit.

Ceci étant, il faut garder à l'esprit que les TIC à elles seules ne peuvent pas réussir un projet de gestion et de partage des connaissances dans la banque, sans la prise en compte d'autres facteurs déterminants, tels que la culture de coopération, d'échange, de partage et de capitalisation.

En se basant sur ces éléments, nous développons deux sous-hypothèses :

H5-1 : L'utilisation des TIC favorise le travail en groupe dans la banque

H5-1 : L'utilisation des TIC favorise le partage des connaissances dans la banque.

2.4.2.2.3. Hypothèse 6, relative à l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque.

L'utilisation des TIC offre d'énormes possibilités aux organisations pour l'adoption et le développement du e-Learning. Cette nouvelle pratique est considérée comme remplaçant, en grande partie, la formation traditionnelle ; c'est-à-dire l'apport direct de connaissances, de savoir-faire ou de meilleures pratiques et l'échange d'idées en face à face entre l'enseignant et « l'apprenant », en un même lieu et en un même temps.

En outre, la souplesse d'utilisation de cette méthode, lui permet de s'adapter à la formation en individuel ou en groupe, d'écarter toute contrainte de lieu et de temps et de réduire fortement les coûts de formation. Les personnes formées peuvent recevoir des modules de formation sur leurs intranets ou assister à des séances de formation via la vidéo/visioconférence, sans une nécessaire présence physique.

Ceci étant, nous retenons l'hypothèse :

H6 : L'utilisation des TIC favorise l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque.

2.4.2.2.4. Hypothèse 7, relative à la performance des RH dans la banque

Partant de la partie théorique de ce travail, le rôle des TIC dans la performance des acteurs au travail est certain. En effet, cette performance touche la communication (les TIC favorisent cette communication dans l'organisation), la coordination et collaboration, le partage d'informations (les TIC permettent la création d'un espace coopératif), mais aussi la maîtrise des coûts (réduction des délais, réactivité, minimisation de la consommation du papier, réduction des coûts relatifs aux frais de déplacements, ...et donc la réalisation des gains de productivité et la flexibilité).

Nous développons l'hypothèse qui suit:

H7 : L'utilisation des TIC favorise la performance des RH au travail dans la banque

2.4.2.2.5. Hypothèse 8, relative au climat social dans la banque

La forte présence des TIC dans les organisations génère des conséquences néfastes sur la santé des RH au travail. Ces effets peuvent concerner, les pressions psychologiques et personnelles sur les personnes (stress, tensions, ergonomie du poste de travail, ..). En outre, le temps du travail trop long présente une source de nouveaux risques sur la santé, tels que les troubles musculo-squelettiques (TMS), la mauvaise circulation du sang, les troubles visuelles, ... Ces nouvelles pénibilités sont relatives à l'allongement de la vie professionnelle.

La pression exercée sur les utilisateurs des TIC en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité) accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importante, qui pourra se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques.

En outre, les TIC sont vues comme induisant une dégradation des relations sociales au niveau de l'organisation dans la mesure où, elles minimisent le dialogue et le contact direct entre les personnes au détriment du contact électronique ou virtuel (par nature, les Hommes sont des êtres de dialogue). Ajoutons à cela que, si les conditions de mise en œuvre des TIC ne sont pas maîtrisées, ces dernières peuvent être source de perte de qualité des relations et donc de déshumanisation de l'organisation. Elles peuvent représenter, en conséquence, des risques majeurs tant pour la cohésion de l'entreprise que pour la protection de la sphère privée des collaborateurs (perte d'écoute et sentiment d'isolement, rumeurs et désinformation, atteinte à l'image,...).

Ceci dit, l'utilisation massive des TIC s'accompagne de défaillances informatiques : Attaques, virus, pannes, lenteur de connexion ou de réseau dus à la complexité et à l'interdépendance croissante des systèmes. Ces imperfections techniques peuvent être source

de gêne et de stress pour les RH utilisant les TIC, comme elles peuvent perturber ou paralyser l'activité toute entière.

Du côté résistance, l'utilisation des TIC ne va pas sans rencontrer des résistances (découragement, désintéressement, peur, méfiance, ...) ni poser un certain nombre de questions de la part de certains acteurs dans la banque quant aux changements qu'elle provoque au niveau des missions, des relations, des rôles entre les RH bancaires et des conditions de travail (contrôle, surcharge informationnelle, ...).

Nous formulons, pour ce faire, les sous-hypothèses qui suivent:

H8-1 : L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts négatifs sur la santé des RH dans la banque.

H8-2 : L'utilisation des TIC s'accompagne d'une destruction des relations sociales dans la banque.

H8-3 : L'utilisation des TIC s'accompagne de défaillances informatiques, sources de stress et de gêne au travail dans la banque.

H8-4: L'utilisation des TIC s'accompagne de résistances chez les RH dans la banque.

Nous pouvons récapituler ces hypothèses de recherche dans le tableau suivant:

Tableau n°10: Récapitulatif des hypothèses dérivées de la recherche

Hi	Les hypothèses dérivées de la recherche, à vérifier dans les banques marocaines.
H1	-L'utilisation des TIC favorise le contrôle des RH au travail dans la banque
H2	-L'utilisation des TIC favorise l'autonomie des RH au travail dans la banque
H3	-l'utilisation des TIC s'accompagne d'une décentralisation de la décision dans la banque.
H4	-L'utilisation des TIC favorise l'apprentissage chez les RH dans la banque.
H5	-L'utilisation des TIC favorise la collaboration et l'échange entre les RH dans la banque. <i>5-1-L'utilisation des TIC favorise le travail en groupe dans la banque.</i> <i>5-2-L'utilisation des TIC favorise le partage des connaissances dans la banque.</i>
H6	-L'utilisation des TIC favorise l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque.
H7	-L'utilisation des TIC favorise la performance des RH au travail dans la banque
H8	- L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts considérables sur le climat social dans la banque <i>8-1-L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts négatifs sur la santé RH dans la banque (stress, dépression,...).</i> <i>8-2-L'utilisation des TIC s'accompagne d'une dégradation des relations sociales dans la banque (déshumanisation des relations, ...).</i> <i>8-3-L'utilisation des TIC s'accompagne de défaillances informatiques, sources de stress et de gêne au travail dans la banque.</i> <i>8-4-L'utilisation des TIC s'accompagne de résistances chez les RH dans la banque.</i>

Source : Tableau confectionné par l'auteur.

Section 3. La mise en œuvre de la recherche

Cette section porte sur la mise en œuvre de la recherche. Après avoir conçu le modèle de recherche sur la base des développements théoriques et de la problématique de la recherche, les développements qui suivent prendront les sources de données, la population étudiée et l'élaboration du questionnaire (questionnaire test et définitif).

3.1. Les sources de données

Les données utilisées dans cette étude sont issues de trois sources :

- L'enquête par questionnaire réalisée auprès des banques marocaines.
- Les entretiens semi-directifs réalisés auprès de quarante (40) interviewés au niveau des banques marocaines.
- Les sources documentaires en relation avec le sujet (nous notons une certaine rareté des références concernant le sujet des TIC et leurs impacts dans les banques marocaines).

3.1.1. Le questionnaire

Le questionnaire est: « *un entretien standardisé qui va être appliqué systématiquement à l'échantillon représentatif de la population, pour collecter les informations recherchées* »³³⁷. C'est une technique fondamentale de collecte des données qui permet de rejoindre un maximum de répondants à coûts faibles, liés à l'administration du questionnaire par rapport au poids des répondants ciblés, mais aussi la possibilité de quantifier les informations collectées et donc les analyser de façons différentes.

Certes, des limites méthodologiques sont reliées au questionnaire. Pour Usinier et al, la rédaction du questionnaire est une phase difficile, parce qu'elle doit satisfaire à certaines exigences et principes dans le but de réussir l'enquête³³⁸. Il s'agit, entre autres, de la rigueur dans le choix de l'échantillon, la perception et la compréhension des questions par les répondants, sachant que personne n'est présent pour donner plus d'éclaircissements à telle ou telle question. Ajoutons à cela que, la formulation des questions doit être faite avec la grande rigueur possible, et ces questions doivent être très claires et bien formulées par le chercheur.

Ceci étant, nous avons construit un questionnaire sur la base des développements théoriques avancés dans la première partie. Il s'agit d'un questionnaire qui comprend des questions fermées et ouvertes, réparties en trois thèmes (détails en partie concernant le questionnaire définitif).

³³⁷-Baux.P, « Mercatique : Gestion commerciale », in Ramdani.L, op cit, p.84.

³³⁸-Usinier.J.C et al ; in Ramdani.L, op cit, p.84.

Notons que le questionnaire s'adresse à une large population d'utilisateurs de TIC dans la banque marocaine. Il s'agit d'une population présentant des caractéristiques diverses (niveaux d'études différents, diplômes en TIC, âges différents, responsables- exécutants, ...). L'objectif est, d'avoir un maximum de points de vue enrichissants quant à leurs perceptions des TIC au niveau de la banque.

3.1.2. Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs, comme déjà précisé, permettent de compléter et d'enrichir les données collectées via le questionnaire. Ces entretiens tournent autour d'une panoplie de questions liées au caractère stratégique ou non des TIC pour la banque, description de l'existant en matière de TIC ainsi que leurs impacts sur les RH bancaires.

À cet effet, et au fil des entretiens, les informations accumulées ont permis d'enrichir celles du questionnaire et parfois même de faire, des comparaisons entre l'ancien état, le présent mais aussi l'avenir, ce qui permet de situer les données dans leur temporalité. Les interviews ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe). Ce dernier, nous permet d'élaborer des thèmes pour faire parler et exprimer nos interlocuteurs sur ces thèmes.

3.1.3. Les sources documentaires

La collecte de documents est centrale pour l'enrichissement de la recherche. Ainsi, nous avons procédé à la collecte de documents en relation avec l'utilisation des TIC dans le domaine bancaire (ouvrages, revues, rapports d'activités, ..). Il faut souligner à ce niveau que, la plupart des documents ne traitent pas des TIC et leurs impacts sur le secteur bancaire, mais elles s'intéressent plutôt à des données chiffrées liées à l'activité (le souci de rentabilité prédomine) et se limitent à des flashes parfois sur le SI bancaire (les rapports d'activités, par exemple).

Le recours à une multitude de modalités de collecte de données, nous a permis de croiser les différents résultats et aussi de compléter l'étude du terrain (approche quantitative complétée par une approche qualitative). Cette méthode, nous a permis de réduire au minimum certains biais, liés à la prise en compte subjective des faits observés sur le cas d'étude.

A noter que, malgré la révision du questionnaire après le questionnaire test, il nous a fallu rester prudent quant aux réponses des interrogés. La raison qui nous a conduit à mener des entretiens semi-directifs dans le but de corriger des anomalies éventuelles.

3.2. Population et échantillon

Pour mener à bien notre recherche, nous nous référons à une population déterminée, sur la base de laquelle nous choisissons un échantillon sur lequel portera notre étude.

3.2.1. La population étudiée ou de référence

L'investigation quantitative se réfère toujours à une population, appelée population de référence, pour désigner l'ensemble des individus dont on cherche à déterminer une ou plusieurs caractéristiques. La population visée par cette étude est, les banques marocaines. Ainsi, pour sélectionner notre population, nous nous sommes attachés à prendre en compte les critères suivants :

- *Le type de la banque* : Nous nous sommes intéressés au niveau central, régional et aussi local, suivant la répartition des banques
- *La géographie* : Nous avons consulté, à travers notre enquête, plus de vingt (20) villes au niveau des douze régions du Royaume.
- *Le statut des répondants* : Pour répondre à notre questionnaire, nous avons vu opportun que la population bancaire soit représentée au plus large possible : DRH, Directeurs Juridiques, chargés clientèle, directeurs d'agences, ...

A rappeler que le choix des banques marocaines comme cas d'étude, trouve sa justification dans la rareté des études (surtout doctorales) qui s'intéressent à l'utilisation des TIC et leurs impacts sur les RH et aussi dans l'objectif de limiter cette étude à un champ de recherche managériale bien particulier.

3.2.2. La taille de l'échantillon

La difficulté d'interroger la totalité des individus qui composent la population est certaine. En effet, déterminer la taille de l'échantillon s'impose et revient à estimer la taille minimale requise, pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant. Ce choix de la taille de l'échantillon peut être influencé par plusieurs facteurs, entre autres : Le temps et le budget disponibles pour réaliser le sondage, les travaux réalisés à partir des résultats (les calculs statistiques demandent plus de précision, donc un échantillon plus important), le mode d'administration du questionnaire (par exemple, il y a plus de non réponses par courrier postal que par téléphone, chose qui influence la taille de l'échantillon final).

Comme déjà précisé, nous avons réparti notre échantillon sur les directions et les agences bancaires. Pour répondre à la question « combien d'individus doit-on interroger ? », nous nous trouvons devant deux grandes familles de méthodes de tirage, à savoir : Les méthodes aléatoires ou probabilistes et les méthodes empiriques ou non probabilistes. Les premières, consistent à ce que les éléments figurant dans l'échantillon sont choisis au hasard. Les deuxièmes veulent dire que les éléments de l'échantillon sont choisis délibérément, en fonction de critères préalablement définis.

La méthode des quotas est l'une des formes les plus courantes d'échantillonnage non probabiliste. C'est une méthode de sondage qui permet de déterminer un échantillon sur la base de quelques informations statistiques sur la population enquêtée. L'objectif escompté par le choix de cette méthode est de viser un nombre de banques de chaque type (directions et agences) et aussi un nombre convenu de personnes. Ainsi, pour bien mener notre enquête suivant cette méthode, nous avons choisi un échantillon composé de trois cent quarante cinq (345) banques, comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°11: Présentation de l'échantillon

Banques	Effectif	%
Directions	40	12
Agences	305	88
Total	345	100

Source : Tableau confectionné par l'auteur.

Partant de ce tableau, l'échantillon étudié est composé de quarante (40) directions, composant un taux de 12% du total de l'échantillon, et de trois cent cinq (305) agences bancaires (5% du total de la population mère, composée de 6095 agences en fin octobre 2015), soit 88% de l'échantillon.

3.3. Pré-test du questionnaire

Nous reviendrons sur l'intérêt du questionnaire test, son contenu et ses résultats.

3.3.1. L'intérêt du questionnaire test

L'objectif visé par le questionnaire est de vérifier les hypothèses de la recherche fixées. Nous avons ainsi, élaboré un questionnaire test avant d'établir le questionnaire final. L'objectif visé est, de relever les différentes anomalies (insuffisances) pouvant décrédibiliser les résultats obtenus comme les questions ambiguës, les erreurs d'interprétation et de perception des questionnaires par l'enquêté, les questions inutiles pour l'enquête et les questions auxquelles les enquêtés ne peuvent pas répondre, faisant l'objet du secret professionnel. L'élaboration du questionnaire passe par plusieurs étapes et le test est complété par des remarques et ajouts ou suppressions de certaines personnes faisant partie du domaine bancaire, sur la base de discussions pertinentes pour arriver à concevoir le questionnaire définitif.

3.3.2. Le contenu du questionnaire test

Une liste de questions est dressée afin de transformer les hypothèses en instruments applicables à l'échantillon afin d'obtenir des résultats satisfaisants. Pour élaborer notre questionnaire, deux types de questions sont utilisés :

****Les questions fermées :***

Dans ce type de questions, le répondant se limite à choisir entre plusieurs réponses possibles préalablement formulées, qui peuvent porter sur une échelle d'attitude ou faire appel à un classement. Ainsi, le répondant lit l'intitulé de la question et propose une liste de réponses possibles. Il s'agit ainsi pour lui, de répondre par « oui » ou par « non », et donc faire un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées par le rédacteur du questionnaire. Dans notre travail, nous avons utilisé deux types de questions fermées, à savoir :

-Les questions fermées à réponse unique : Appelées aussi questions fermées dichotomiques. Ce sont des questions à deux réponses possibles, mutuellement exclusives. Une seule alternative est proposée au répondant. Ce dernier peut répondre par « oui » ou par « non » à la question posée (questions binaires).

-Les questions à choix multiples : Le répondant se trouve devant une panoplie de choix. L'inconvénient majeur de ce type de questions est, de ne pouvoir envisager tous les choix possibles ; mais nous avons ajouté la rubrique « autres à préciser », pour faire face à cet inconvénient.

Le choix de ce type de questions est justifié d'une part, par la volonté de faciliter la tâche au répondant et de l'autre part, pour avoir une standardisation des réponses. Les questions sont ainsi formulées de façon à cocher la case appropriée.

****Les questions ouvertes***

Sont des questions qui donnent une liberté au répondant. Ce dernier, dispose d'une marge de manœuvre pour répondre aux questions. Ce type permet d'avoir une grande diversité de réponses et l'enquêteur recueille une réponse libre qui sera soumise à une méthode d'analyse de contenu thématique. De plus, ces questions permettent de recueillir des informations très intéressantes qu'on ne peut prévoir, en tant que chercheur et que seul le praticien possède.

Il est fort important de préciser que, le but recherché par les questions ouvertes est de donner au répondant la liberté pour répondre dans ses propres termes et aussi avec l'explication nécessaire. Ce type de questions prime au niveau exploratoire, vu la possibilité d'entourer au maximum le sujet et la problématique de la recherche.

Notons que, lors de l'administration de notre questionnaire test, nous avons remarqué que les répondants préfèrent les questions fermées qu'aux questions ouvertes. Les principales raisons sont:

- Manque d'information : Parfois, les répondants avancent qu'ils n'ont pas assez d'informations (aspect technique et managérial) pour répondre à la question posée ;
- L'indisponibilité : Les répondants déclarent n'ayant pas le temps qu'il faut pour répondre à ce type de questions, ce qui nous a conduits à réduire le nombre des questions ouvertes dans le questionnaire définitif.

3.3.3. Résultats du questionnaire test

L'élaboration du questionnaire test nous a nécessité deux mois de travail (octobre et novembre 2015) alors que la distribution et la collecte des données auprès d'une dizaine de banques a duré deux mois environ (décembre 2015 et janvier 2016). Nous avons cherché, à travers ce questionnaire test, à :

- *Vérifier la pertinence des questions formulées ;
- *Tester le degré de compréhension et de perception des questions par les enquêtés ;
- *Détecter les différentes anomalies et insuffisances, pouvant décrédibiliser les résultats de l'enquête, et ;
- *Détecter d'autres points jugés utiles non soulevés par le questionnaire.

Suite aux réponses reçues, nous avons dégagé un certain nombre d'insuffisances, que nous résumons, comme suit :

*La longueur du questionnaire : Les répondant, dans leur majorité, ont remarqué la longueur du questionnaire (87 questions au départ) et ont précisé que plus le nombre de questions est élevé, plus ils auront des difficultés pour répondre au questionnaire.

*La formulation des questions : Certaines questions sont mal formulées et doivent être revues. Cette remarque est faite sur la base des réponses avancées par certains répondants et qui ne présentent pas parfois la réalité.

*La complexité des questions : Certaines questions présentent des difficultés de compréhension et de perception, surtout avec les termes techniques qui posent problèmes pour certains répondants (nous avons pour ce, essayé de définir quelques termes techniques sur le questionnaire).

*Les répondants présentent leur intérêt pour les questions fermées qu'ouvertes. Ceci s'explique par le manque de temps, la surcharge de travail, et parfois par le manque d'informations et d'éléments de réponses à ce type de questions.

A partir de ces insuffisances, nous avons essayé d'avancer certaines corrections pour formuler enfin le questionnaire définitif. Nous avons ainsi procédé à :

- *Réduire le nombre de questions de 87 à 49 questions pour réduire les chances de non réponse chez les répondants et les inciter à s'intéresser plus au questionnaire;

- *Poser des questions simples, claires et facilement comprises par les répondant en vu d'avoir des réponses aussi précises que possible, et ;

- *Reformuler certaines questions et réduire au minimum le nombre de questions ouvertes.

Sur la base de ces modifications apportées suite au pré-test du questionnaire, une version finale du questionnaire est établie (voir annexe).

3.4. Le questionnaire définitif

Cette partie prendra la description du questionnaire définitif, son administration (les modes de recueil de données), le profil des répondants, le taux de participation et la validité des données collectées.

3.4.1. La description du questionnaire

Sur la base des corrections avancées, un questionnaire définitif est établi, scindé en trois parties distinctes:

****Partie 1: Identification du répondant et de l'établissement***

Il s'agit de procéder à l'identification du répondant au questionnaire (âge, sexe, niveau d'études, ..) et de son établissement de travail (type de banque, dénomination de la banque, ..).

****Partie 2: Poids et degré d'utilisation des TIC dans la banque***

Cette partie nous renseigne sur le poids d'utilisation des TIC par la banque. Nous cherchons, précisément, à nous renseigner sur les ressources matérielles existantes : Internet, intranet, PGI, groupware, messagerie, ..., sur l'organisation, c'est-à-dire l'existence d'une structure informatique (surtout au niveau central et régional) ou non, sur le taux d'automatisation des opérations au sein de la banque, mais aussi le changement technologique (l'intégration d'une nouvelle technologie). Pour les RH, nous cherchons à savoir le nombre de banquiers ayant un diplôme en informatique, la durée d'utilisation et la formation effectuée en TIC.

****Partie 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans la banque***

Les questions posées dans cette partie, portent sur les différents impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans la banque. Pour ce faire, nous avons vu de repérer ces impacts selon les paragraphes qui suivent :

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur le contrôle des RH au travail dans la banque :

Nous espérons comprendre si les TIC sont un moyen de contrôle des RH au travail au sein de la banque.

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'autonomie des acteurs au travail dans la banque :

Nous cherchons si l'utilisation des TIC permet au banquier utilisateur d'être plus autonome dans son travail au niveau de la banque.

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur la décentralisation de la décision dans la banque :

Il s'agit de voir si l'utilisation des TIC est un facteur de centralisation, de décentralisation ou de partage de pouvoirs dans la banque. En outre, nous avons voulu comprendre à quel point les TIC favorisent la participation et améliorent la qualité de la prise de décision au niveau de la banque marocaine.

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage chez les RH bancaires :

Cette partie consiste à évaluer le rôle de l'utilisation des TIC dans le développement et l'acquisition de nouveaux apprentissages (nouvelles connaissances, nouveaux savoirs et savoir-faire) chez les RH bancaires.

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur la collaboration et l'échange entre les RH dans la banque :

Dans ce paragraphe, nous comptons évaluer le rôle de l'utilisation des TIC dans le développement du travail en groupe au niveau de la banque entre le personnel et même avec d'autres partenaires externes (administrations, d'autres banques, ...). De plus, nous verrons à quel point, l'utilisation des TIC favorise la gestion et le partage des connaissances dans la banque : Accès rapide à l'information, disponibilité de l'information, rapidité des échanges électroniques, culture de partage, ...

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque:

Nous revenons sur le rôle de l'utilisation des TIC dans l'adoption et le développement du e-Learning au niveau de la banque marocaine.

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur le climat social dans la banque:

Nous souhaitons voir si l'utilisation des TIC influe sur le climat social dans la banque : Défaillances informatiques (pannes, lenteurs de réseaux,..., sources de stress et de gêne au travail), dégradation des relations sociales et apparition de problèmes de santé liés à l'utilisation massive de TIC, résistance à l'utilisation des TIC.

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur la performance des RH dans la banque:

L'objectif escompté est de comprendre dans quelle mesure, l'utilisation des TIC constitue un facteur de performance des RH bancaires au travail : communication, coopération, minimisation de coûts, productivité, etc.

3.4.2. L'administration du questionnaire

Administrer un questionnaire, consiste à revenir sur les modes de recueil des données pouvant être utilisés par le chercheur pour réaliser notre enquête.

3.4.2.1. Les modes de recueil des données

Il est à noter que le choix du mode de recueil des données est fortement lié à la population que l'on cherche à interroger, à son nombre, au lieu où elle se situe, à la durée du questionnaire, aux contraintes de coûts et à la structure de cette population. De ce fait, le bon choix du mode de recueil des informations est de poids pour assurer un taux de retour satisfaisant et pour limiter, au minimum, les erreurs de mesure.

Les principaux modes de recueil des données qui peuvent être utilisés sont : Le face à face, le téléphone, le courrier postal, l'enquête en ligne (par e-mail ou sur le web) et l'enquête externe (observation du terrain, par exemple).

3.4.2.2. Les modes de recueil des données choisis

Nous avons commencé à distribuer le questionnaire au mois de Février 2016. Deux modalités, sont ainsi choisies pour envoyer le questionnaire:

- Le contact face à face ou direct : Le questionnaire est déposé sur place pour le récupérer par la suite. C'est un mode de recueil dit administré qui est moins économique que le mode auto-administré (voie postale, ..)
- La messagerie électronique, via des e-mails. Les répondants, après avoir rempli le questionnaire, nous le retournent en fichier.

Nous avons privilégié la première modalité (le contact direct) pour plusieurs raisons:

- S'assurer de l'identité du répondant ;
- Gagner du temps et diminuer le risque de non réponse ;
- Lever, si il ya, les ambiguïtés de compréhension des questions ;
- Diminuer les risques de fautes et faciliter, en conséquence, la perception facile des questions posées ;
- Ecouter les remarques, critiques et ajouts des répondants et leurs réactions quant aux questions posées.
- Les répondants préfèrent recevoir le questionnaire au manuel que de le consulter en ligne.

Concernant les difficultés rencontrées lors de notre enquête, elles concernent :

- L'indisponibilité des répondants : la réponse au questionnaire nécessite parfois une longue durée, ce qui nous oblige à fréquenter les établissements plusieurs fois (charges des déplacements) ;
- Les problèmes d'accès : qui nécessite parfois, des formalités administratives (se pose la question de la bureaucratie administrative), et ;
- La sensibilité du thème d'investigation : Certains répondants sont réticents à certaines questions et avancent que certaines réponses font partie du secret professionnel de la banque.

3.4.3. Profil des répondants

Nous rappelons que l'objet de notre thèse est d'évaluer les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans la banque. Il ne s'agit pas de s'intéresser à la FRH en tant que fonction dans la banque, mais aux RH bancaire, en tant qu'utilisateurs de TIC. Ceci étant, nous avons cherché à travers le questionnaire, à toucher des personnes de qualités et compétences différentes. L'objectif visé est, d'avoir des réponses différentes et pertinentes pour enrichir notre étude.

A préciser que les répondants sont composés d'hommes et de femmes, d'âges différents, ayant un niveau d'études appréciable et présentant parfois, une grande expérience dans le domaine de travail au niveau de la banque.

3.4.4. Le taux de participation

Le tableau ci-après, résume le nombre de questionnaires administrés, remplis et restitués et le taux de réponse obtenu :

Tableau n°12: Questionnaires administrés, restitués et taux de réponse

Banque	Questionnaires administrés		Questionnaires restitués		Taux de réponse
	Nombre de questionnaires administrés	Questionnaires administrés en %	Nombre de questionnaires restitués	Questionnaires restitués en %	
Directions	40	12%	26	11%	65%
Agences	305	88%	202	89%	66%
Total	345	100%	228	100%	66%

Source : Tableau confectionné par l'auteur.

Il s'ensuit à partir du tableau ci-dessus que, le nombre de questionnaires remplis et reçus est de 228 questionnaires: 26 au niveau des directions et 202 au niveau des agences. Le taux de réponse réalisé est de 66% (chiffre arrondis à la première décimale). Il s'agit d'un taux très

satisfaisant, vu les difficultés d'accès (pour des raisons purement administratives et personnelles) et la réticence des répondants.

L'importance de ce taux de réponse jugé satisfaisant, s'explique à notre sens, par l'intérêt et l'actualité du thème traité. Nous avons ainsi, constaté une forte volonté chez le personnel bancaire de répondre au questionnaire. Dans ce cadre, la majorité des banquiers nous ont affirmé l'importance du sujet, à la fois pour la banque et les RH, vu la pertinence et la qualité des questions soulevées faisant partie de leurs préoccupations au quotidien.

Afin de réduire les risques de non réponse et de réponses incomplètes, nous avons appliqué des techniques qui visent à favoriser l'obtention d'un taux de réponse satisfaisant et, en même temps à limiter les non réponses. Ces techniques sont les suivantes :

**Bénéficier d'un taux de retour satisfaisant (limiter l'erreur de non réponse complète) :*

Pour garantir un taux de retour acceptable, nous avons essayé de rédiger un questionnaire clair en questions et concis, afin d'inciter les répondants à remplir le questionnaire. En effet, nous sommes très conscients que les professionnels du secteur bancaire n'ont que peu de temps à nous accorder, suite à la surcharge de travail et le contact permanent avec la clientèle. Donc, un questionnaire bien précis et court peut favoriser, en partie, le taux de retour.

Pour mettre en confiance les répondants, nous leur assurons l'anonymat des réponses et la confidentialité du traitement des données. En outre, et suite aux conseils de nombreuses personnes de la profession bancaire, nous avons choisis de distribuer le questionnaire à une période où l'activité est 'faible' (après les mois de novembre et décembre), chose qui nous a amené à distribuer et collecter les informations entre Février et fin Mai 2016.

**Limiter les non réponse par une pré-enquête :*

Le répondant renvoie parfois un questionnaire incomplet. Afin de limiter ces incomplétudes, une attention particulière doit être accordée à la rédaction d'un questionnaire et à une bonne compréhension des questions. Il faut, pour ce faire, rédiger un questionnaire du point de vue du répondant et non du point de vue du chercheur (l'enquêteur) vu que la bonne qualité du questionnaire repose sur la bonne compréhension par le répondant.

Ceci étant, et afin de s'assurer de la bonne compréhension des questions, nous avons procédé à une simulation (en face à face) auprès d'une dizaine de professionnels. Nous avons réagi à double niveaux:

**Présenter le questionnaire aux répondants et les observer y répondre, en notant chacune de leurs interrogations ;*

*Laisser les professionnels répondre aux questionnaires et après, discuter avec eux à propos de ce qui avait pu les gêner.

Ces deux techniques nous ont permis de remodeler le questionnaire. Ainsi, nous avons procédé à des rectifications de certains libellés du questionnaire, qui peuvent renvoyer à une mauvaise compréhension et interprétation. Nous avons également, éliminé certaines questions jugées inutiles ou redondantes.

3.4.5. La collecte des données

Indéniablement, notre travail a fait l'objet d'une planification et d'une organisation dans le temps. A cet effet, cette opération de collecte des données s'est effectuée entre le mois de Février et la fin du mois de Mai 2016. Six (6) questionnaires seulement ont été reçus par e-mail et les deux cent vingt deux (222) restants, sont récupérés sur place (sur papier).

Nous avons remarqué durant toute cette opération que les enquêtés s'intéressent beaucoup aux entretiens semi-directifs qu'au questionnaire pour détailler certains points jugés intéressants (soit posés comme questions fermées ou non soulevés par le questionnaire). C'est la raison pour laquelle, nous avons profité de l'occasion pour effectuer des entretiens semi-directifs avec quarante (40) personnes au sein des différentes banques.

3.4.6. La validité des données

Pour Wacheux, la validité est « *La capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* »³³⁹. En effet, par validité, nous entendons que la mesure utilisée traduit parfaitement le concept étudié. Le problème parfois est que, les concepts sont abstraits et difficilement mesurables de manière brute. En outre le questionnaire doit être bref et concis pour assurer un taux de réponse satisfaisant. Nous avons ainsi, réduit notre questionnaire à quarante-neuf (49) questions au lieu de quatre vingt sept (87) au questionnaire test. Aussi, nous avons réduit au minimum le risque d'une fausse perception et compréhension des questions par les répondants. En outre, nous avons essayé d'expliquer et de définir les concepts techniques qui nous ont posé problème au questionnaire test.

La présente étude implique différents acteurs au niveau des banques marocaines. Cette diversité d'acteurs interviewés enrichit le travail et permet une grande validité des données collectées. Nous avons vu opportun, à ce niveau, une certaine triangulation des sources de données : Les documents écrits, les entretiens semi-directifs et les réponses aux questionnaires.

³³⁹-Wacheux.F, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris, 1996, p.266.

3.4.7. Le traitement et l'analyse des données collectées

Une fois collectées, les données seront traitées (détail en chapitre 5). Cette opération permet de transformer les informations sur papier en données facilement accessibles à l'analyse. Les étapes de traitement de ces données sont les suivantes :

- Saisi des données en BDD ;
- Analyse descriptive des données (statistique descriptive) ;
- Présentation du modèle de régression et de variation ;
- Validation du modèle, et ;
- Interprétation des données.

Ce transfert se fait à l'aide d'une interface proposée par des logiciels accessibles à l'analyse : Excel, SPSS, CSPRO, ... Dans notre cas, nous avons utilisé le logiciel SPSS statistics 20 pour le traitement des données issues de l'étude.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré au contexte et à la (les) méthodologies (es) adoptées dans la recherche. Sa première section a entamée le cadre général de la recherche (contexte de la recherche, le champ d'étude et les approches choisies pour répondre à la question principale posée). Sa deuxième section avait pour objet, la conception du modèle théorique de la recherche, lié aux impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires, alors que sa dernière section a passé en revue la mise en œuvre de la recherche : Les sources de données (questionnaire, entretiens, documentations, etc.), les étapes de la rédaction et de l'administration du questionnaire et la collecte des réponses auprès des personnes consultées.

Il n'est pas à démontrer que notre époque s'ouvre l'économie de l'information et du savoir. Les TIC constituent la pierre angulaire de cette nouvelle économie et donc pour toute organisation de quelle nature qu'elle soit. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi de s'intéresser à ce thème en relation avec les TIC, particulièrement au sein des banques marocaines.

Pour bien répondre à notre question de départ, nous avons jugé opportun d'opter pour une démarche multi méthode : Quantitative et qualitative. Nous avons pour ce faire, distribué 345 questionnaires sur différents utilisateurs de TIC dans les banques et puis nous avons procédé à l'interrogation d'une dizaine d'acteurs bancaires sur des thèmes bien précis. Nous avons cherché, à travers cette approche multi méthodes à enrichir l'étude, ce qui nous a permis une certaine généralisation des résultats et une grande validité des données collectées.

Le chapitre suivant, s'arrête sur l'étude chiffrée (quantitative) des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH à travers la réalisation d'une enquête de terrain dans les banques marocaines.

Résumé du chapitre 5

Ce chapitre se focalise sur les résultats dégagés de l'étude quantitative réalisée au niveau des banques marocaines, au sujet des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires. Cette étude est entreprise sur un échantillon de 345 banques (40 directions et 305 agences). Le taux de réponse est de 66%, soit 228 banques (26 directions et 202 agences) ayant répondu à notre questionnaire.

Concernant la population enquêtée, il s'agit des responsables (DRH, DSI, DJ,..) et des opérationnels (directeurs d'agences, chargés de clientèle, ..). C'est une population, dont 66,7% sont des hommes, jeune en majorité (79,5% ont moins de 40 ans) et ayant un niveau d'études appréciable (94,7% ont un bac+2 et plus).

Les principaux résultats dégagés se présentent comme suit:

****Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines.***

Les TIC constituent un secteur stratégique pour les banques marocaines (97,38%). En outre, 87,3% des répondants pensent que la direction générale (DG) de leurs banques met les TIC au centre de sa stratégie (les TIC sont considérées comme un facteur de rentabilité, d'amélioration du fonctionnement interne de la banque et de satisfaction de la clientèle).

En ce qui concerne le niveau d'utilisation des TIC, 96% des banquiers sondés sont équipés d'intranet, 52% accèdent à internet, 38% des acteurs savent que leurs banques utilisent un ERP, 80% travaillent avec le workflow, 60% des personnes utilisent un EDI, 80% savent que leurs banques possèdent un logiciel de GRC, 65% avancent que leurs banques disposent d'un logiciel e-learning, 95,6% des banquiers utilisent la messagerie électronique, alors que toutes les banques (100% des banques) disposent d'un site web.

S'agissant du changement technologique, 78,5% des répondants disent que leurs banques ont introduit récemment de nouvelles technologies (nouvelles applications, nouveaux logiciels, ..) pour l'existence d'une structure informatique, 70,2% des acteurs savent que leur banque dispose d'une DSI et 86% répondent favorables à l'existence d'un SIRH.

Quant aux RH dédiées aux TIC au niveau des banques marocaines consultées, tout le personnel interrogé est équipé d'un ordinateur. Toutefois, l'effectif du personnel ayant un diplôme en TIC est encore faible (27,2%) ; ce qui sous entend que les banques n'exigent pas encore cette condition, lors des opérations de recrutement. En outre, 49% des interrogés déclarent utiliser l'outil informatique (l'ordinateur) depuis plus de 10 ans, alors que 61,1% des RH ont effectué une formation en TIC tout au long de leur travail dans la banque.

****Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines***

L'impact de l'utilisation des TIC sur les relations de travail au sein de la banque est incontestable. En effet:

> L'utilisation des TIC accentue le contrôle des RH au travail. En effet, 91,2% des sondés confirment que les TIC renforcent le contrôle des activités dans leurs banques et 74,7% des acteurs, pensent que toutes leurs opérations et activités individuelles sont contrôlées davantage par les TIC.

Ajoutons à cela que, les banques utilisent les TIC dans une approche du tout contrôlé, ce qui est confirmé par 80,6% des banquiers.

> L'utilisation des TIC favorise l'autonomie des RH bancaires au travail, via le partage, la collaboration et suite à la disposition des moyens nécessaires pour la gestion de l'activité (81,9%), mais aussi avec la liberté de prise de décision (54,4%). Cette autonomie reste maîtrisée, dans la mesure où le contrôle se renforce et la décentralisation des décisions n'est pas aussi totale.

> L'utilisation des TIC s'accompagne d'une décentralisation de la décision, mais à des limites. C'est-à-dire que les TIC n'autorisent pas une décentralisation totale de la décision au sein de la banque (69,2%). Les décisions stratégiques ou vitales restent toujours entre les mains du sommet stratégique et les décisions dites habituelles ou routinières sont déléguées aux niveaux les plus bas de la hiérarchie (les opérationnels).

****Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.***

Ces impacts sont les suivants :

> L'utilisation des TIC favorise l'apprentissage chez les RH dans la banque, selon 90,4% des sondés. En effet, de nouvelles compétences, savoirs et savoir-faire se développent chez elles, en utilisant les TIC.

> L'utilisation des TIC promeut les échanges et la collaboration entre les collègues au niveau de la banque marocaine, à travers :

- Le développement et la promotion du travail en groupe, selon 84,4% des personnes consultées, à travers la facilitation de la coordination et l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles (meilleure communication, esprit d'équipe, etc.) (85,20%).

- Le partage des connaissances, selon 91,7% des sondés, suite à la rapidité des échanges électroniques (77,6%) et l'accès rapide à l'information (91,2%). En outre, 76,3% des banquiers savent que leurs banques partagent des travaux en ligne (rapports d'activité, etc.).

> L'utilisation des TIC favorise le développement du e-Learning au niveau des banques marocaines. En effet, 90,4% des personnes interrogées reçoivent des modules de formation sur leurs intranets et 37,5% des banquiers utilisent la vidéoconférence. Toutefois, cette nouvelle pratique de formation se trouve encore à son stade embryonnaire et s'accompagne de plusieurs limites (formation insuffisante en quantité et en qualité, etc.)

> L'utilisation des TIC permet aux acteurs bancaires d'être plus performants au travail. Ainsi, le banquier utilisant les technologies devient un bon communicateur (78,9%), un bon collaborateur (68,3%) mais aussi un acteur plus productif (réduction des coûts), suivant 62,6% des répondants.

> L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts multiples sur le climat social dans les banques marocaines enquêtées. En effet :

- 51,3% des répondants confirment que les TIC génèrent des effets négatifs sur la santé des RH bancaires (dépression, mauvaise circulation sanguine, stress, maux de dos, de tête, ..).

- L'utilisation des TIC s'accompagne d'une dégradation des relations sociales au niveau de la banque, pour 60,5% des personnes consultées, à cause de la diminution du contact physique entre les utilisateurs et l'apparition d'une nouvelle forme de communication, à savoir la communication virtuelle ou électronique, qui s'accompagne d'une mécanisation et une déshumanisation des relations sociales, chose qui laisse négliger l'aspect humain, émotionnel et affectif chez les acteurs bancaires.

- L'utilisation des TIC s'accompagne d'un nombre non moins important de dysfonctionnements informatiques dans la banque (pannes, lenteurs de réseau, coupures connexions, ...), cause de stress et de gêne des RH (53,3%), ce qui risque de perturber le climat de travail.

- L'utilisation des TIC ne s'accompagne pas de résistances (actives) dans la banque pour 90% des répondants. Il s'agit d'un outil procédural, indispensable au travail qu'il faut utiliser avec gouvernance.

Chapitre 5 : Etude quantitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines (RH) dans les banques marocaines.

Introduction

Après avoir entamé dans le chapitre précédant le contexte et la méthodologie de recherche mise en place pour collecter les données, ce chapitre, intitulé : « Etude quantitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans les banques marocaines », revient sur les résultats des investigations de terrain. Il s'agissait d'une collecte des informations chiffrées à l'aide de questionnaires, sur trois éléments essentiels :

- Le caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines : Engagement de la direction par rapport au secteur des TIC, TIC utilisées et domaines et opérations touchés dans la banque.
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans la banque : contrôle des RH, prise de décision, ... ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans la banque : acquisition de compétences nouvelles, collaboration, partage des connaissances, e-Learning, etc.

L'objectif ultime visé à ce niveau est d'analyser les informations quantitatives collectées auprès des acteurs bancaires utilisateurs des TIC. Pour ce, le présent chapitre sera subdivisé en trois sections distinctes :

- La première section présente l'échantillon sur lequel a porté l'étude ainsi que le niveau de pénétration des TIC dans les banques marocaines enquêtées.
- La deuxième section s'intéresse aux résultats de l'étude, liés aux impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires, et ;
- La troisième section décrit les principales conclusions dégagées de l'étude.

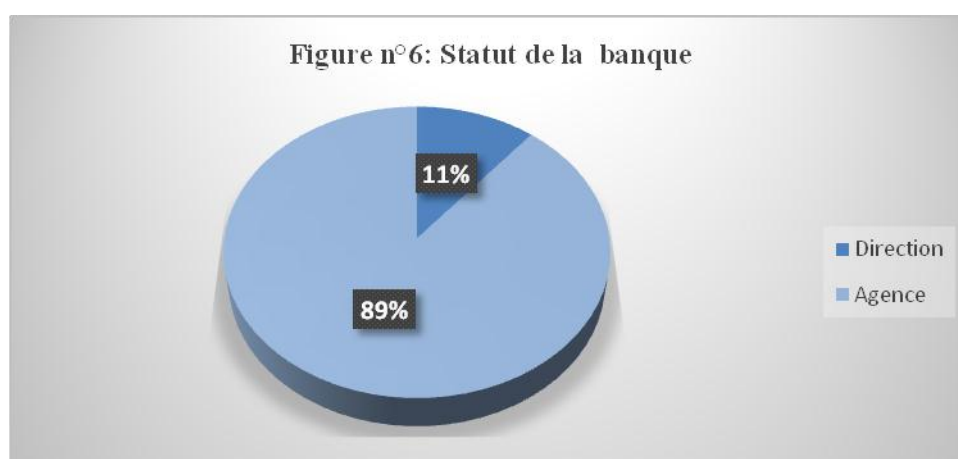
Section 1. Présentation de l'échantillon et niveau d'équipement des banques en TIC

Cette section débouchera sur la présentation de l'échantillon sur lequel a porté l'étude et l'analyse du niveau d'équipement et d'utilisation des TIC par les banques marocaines consultées.

1.1. Présentation de l'échantillon

Cette partie présente les caractéristiques de l'échantillon choisi, pour réaliser l'étude : Statut de la banque, le sexe des répondants, l'âge, le niveau d'étude et la fonction occupée dans la banque.

Du côté statut de la banque et pour mener notre étude de terrain, nous avons visé en premier lieu 345 banques (40 directions et 305 agences). Nous avons obtenu un taux de réponse de 66%, soit 228 banques (26 directions (centrales, régionales et succursales) et 202 agences)), constituant respectivement un taux de 11% et de 89%, comme montré sur la figure ci-dessous.



Pour ce qui est du sexe des répondants, la majorité des personnes interrogées sont des hommes, avec un taux de 66,7% contre 33,3% des femmes. Il est clair que, la part des femmes est importante dans cette enquête (figure n°7 infra).

Tableau n°13: Répartition des répondants selon le sexe dans la banque

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Femme	76	33,3	33,3	33,3
Valide Homme	152	66,7	66,7	100,0
Total	228	100,0	100,0	

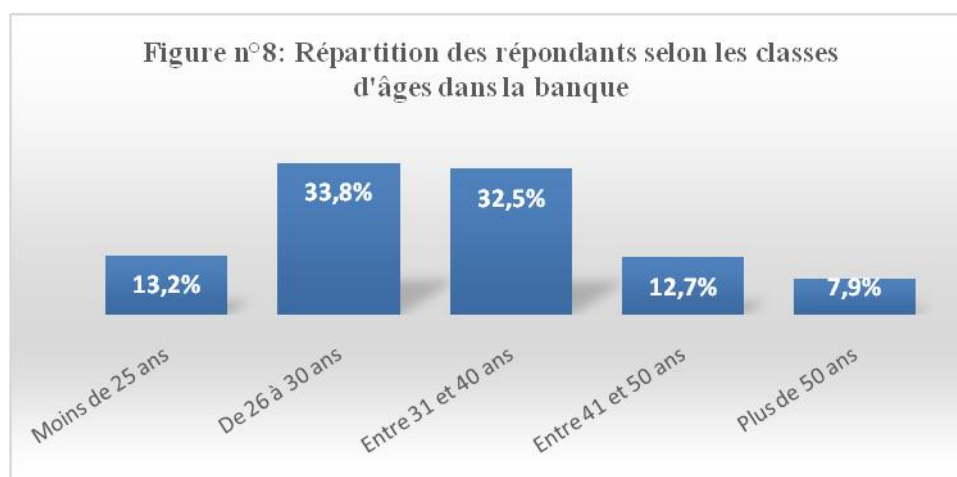


Concernant l'âge des sondés, il s'agit d'une population jeune en majorité, soit 79,5% des répondants ayant moins de 40 ans. Toutefois, les personnes dont l'âge dépasse 50 ans, ne représentent que 7,9% du total de l'échantillon. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une population jeune, appartenant à une génération dite des natifs numériques³⁴⁰. Le marché de travail se trouve envahi par cette nouvelle génération ayant des compétences technologiques considérables.

Tableau n°14: Répartition des répondants selon les classes d'âges dans la banque

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 25 ans	30	13,2	13,2	13,2
De 26 à 30 ans	77	33,8	33,8	46,9
Entre 31 et 40 ans	74	32,5	32,5	79,4
Entre 41 et 50 ans	29	12,7	12,7	92,1
Plus de 50 ans	18	7,9	7,9	100,0
Total	228	100,0	100,0	

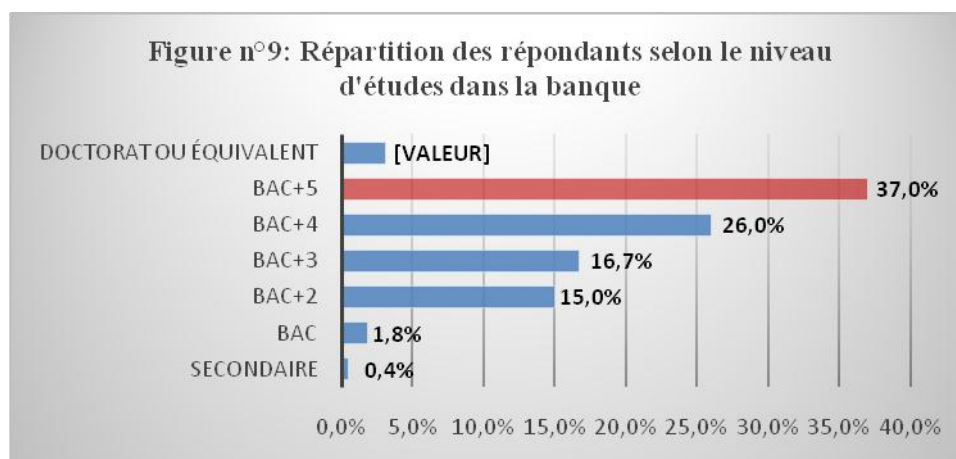
³⁴⁰-Un natif numérique est une personne ayant grandi dans un environnement numérique, comme celui des ordinateurs, internet, les téléphones mobiles. Un migrant numérique est un individu ayant grandi hors d'un environnement numérique et l'ayant adopté plus tard.



En ce qui concerne la formation initiale des répondants, 94,7% ont un niveau d'études compris entre un BAC+2 et un doctorat ou équivalent. C'est une population avec un niveau et des compétences appréciables. Cela nous donne l'idée que les banques se sont aujourd'hui penchées sur le recrutement des compétences constituant, sans doute, une forte valeur ajoutée pour l'activité bancaire.

Tableau n°15: Répartition des répondants selon le niveau d'études dans la banque

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	1	,4	,4	,4
	Bac	4	1,8	1,8	2,2
	Bac+2	34	14,9	15,0	17,2
	Bac+3	38	16,7	16,7	33,9
	Bac+4	59	25,9	26,0	59,9
	Bac+5	84	36,8	37,0	96,9
	Doctorat ou équivalent	7	3,1	3,1	100,0
	Total	227	99,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,4		
Total		228	100,0		

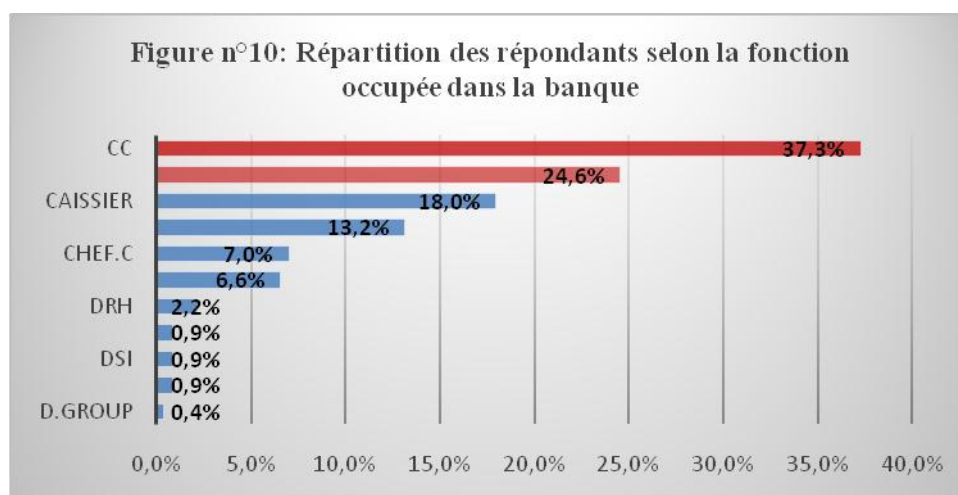


Concernant la répartition des répondants selon la fonction occupée dans la banque (Figure n°10), au niveau de la direction, les directeurs juridiques (DJ) se placent au premier rang, constituant 13,2% de l'échantillon, les DRH sont de 2,2%, les responsables réseau télécom (RRT) et les DSI constituent ensemble 1,8%, alors que les directeurs de gestion des risques (DGR) représentent 0,9% de l'échantillon.

Dans les agences, les chargés de clientèle (CC) accaparent une part de lion avec 37,3%, suivis des directeurs d'agences (DA) avec 24,6%, puis les caissiers qui atteignent 18% et enfin viennent les chefs de caisses (CC) avec un taux de 7%.

Tableau n°16: Répartition des répondants selon la fonction occupée dans la banque

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Autre	15	6,6	6,6
	Caissier	41	18,0	24,6
	CC	85	37,3	61,8
	Chef.C	16	7,0	68,9
	D.Group	1	,4	69,3
	DA	56	24,6	93,9
	DGR	2	,9	94,7
	DJ	3	1,3	96,1
	DRH	5	2,2	98,2
	DSI	2	,9	99,1
	RRT	2	,9	100,0
	Total	228	100,0	100,0

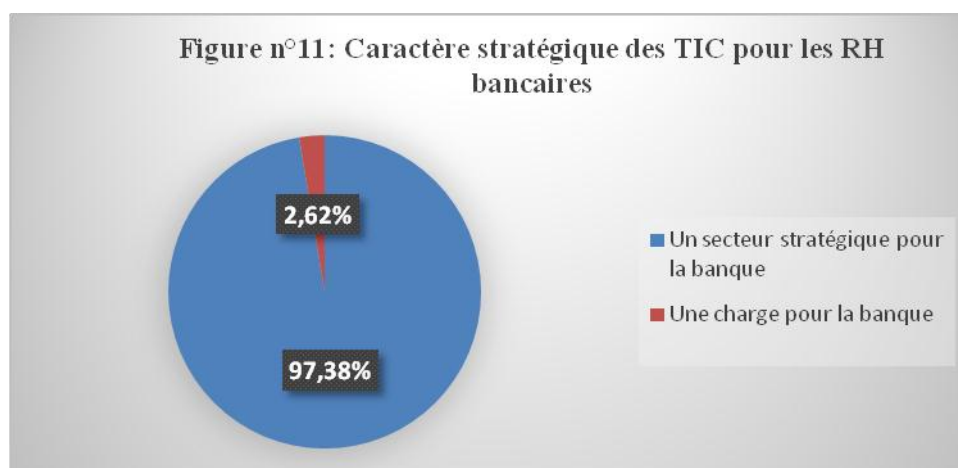


1.2. Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans la banque

Cette partie prendra le caractère stratégique des TIC et le poids de leur utilisation dans les banques marocaines étudiées.

1.2.1. Caractère stratégique des TIC pour la banque

Nous cherchons à savoir si les TIC constituent un secteur stratégique ou un phénomène éphémère pour les banques marocaines.



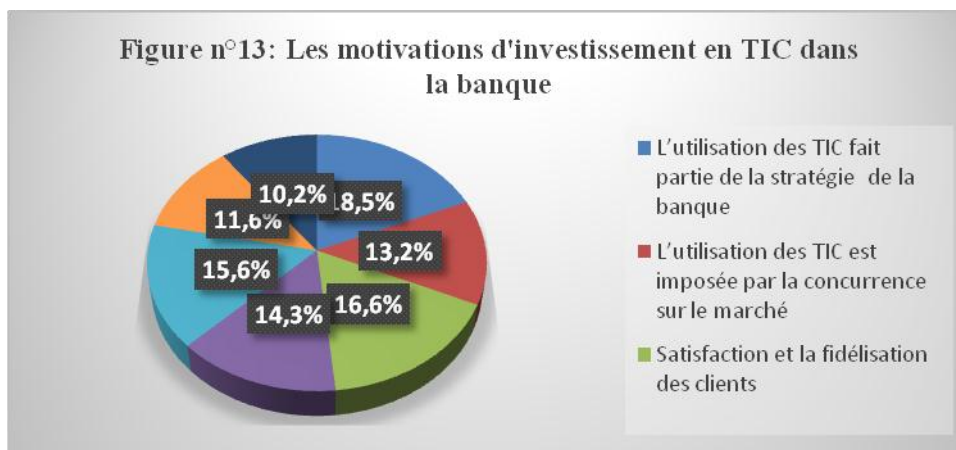
A l'aide de l'étude, nous avons retenu que 97,38% des sondés considèrent les TIC comme un secteur stratégique pour la banque (100% des répondants au niveau des directions, contre 94,76% dans les agences). En outre, 87,3% des enquêtés estiment que la direction générale (DG) de leurs banques considère les TIC comme un enjeu stratégique (figure n°11 ci-dessus).

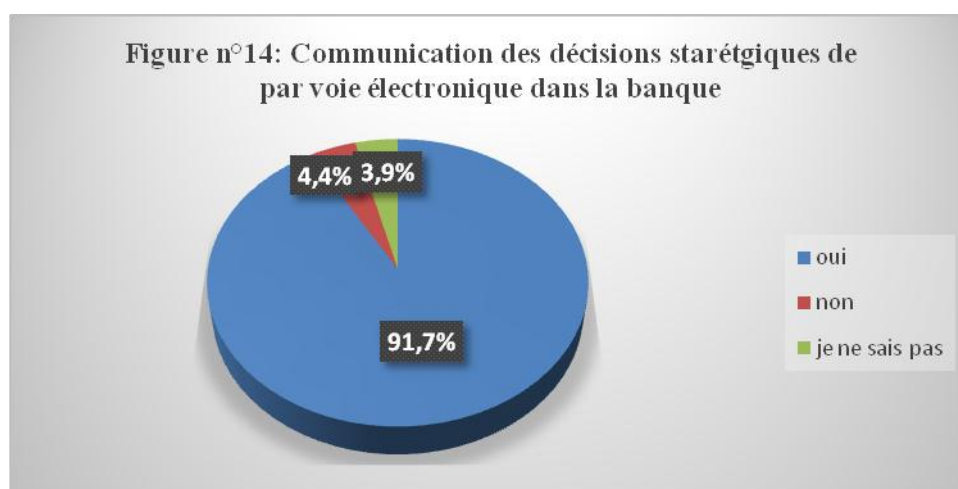
Figure n°12: L'engagement de la Direction de la banque quant au secteur des TIC



Quant aux motivations qui conduisent les banques marocaines à investir dans le secteur des TIC, 18,5% des banquiers avancent que les TIC sont au centre de la stratégie des dirigeants à la tête de leurs banques, 16,6% font du souci de la fidélisation et de la satisfaction de la clientèle la raison d'investir davantage en TIC, 13,2% des RH interrogées considèrent que la concurrence acharnée sur le marché est derrière l'engagement fort de la direction générale (DG) quant au secteur des TIC, alors que la recherche de rentabilité (les TIC sont un facteur de rentabilité) appelle les banques à investir massivement dans les TIC, selon 14,3% des personnes contactées.

Figure n°13: Les motivations d'investissement en TIC dans la banque

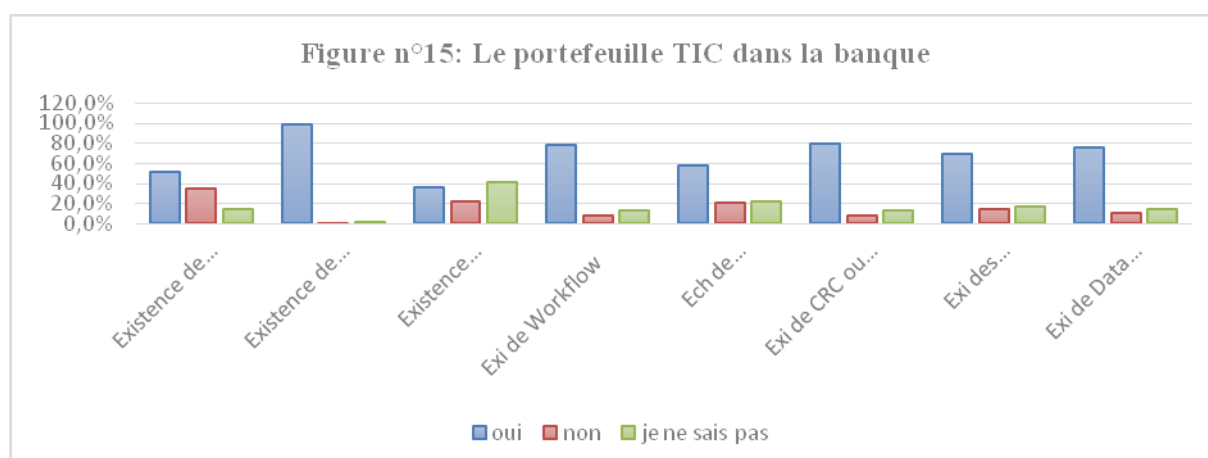




S'agissant de l'utilisation des TIC dans la communication, il est clair, à partir des données portées sur cette figure que les Directions communiquent souvent leurs décisions stratégiques sous format électronique (mail, intranet), ce qui est confirmé par 92% des répondants, contre seulement 4,4% des acteurs qui répondent à la négative. Ceci étant, nous retenons que les outils de communication électroniques sont devenus matures dans la plupart des banques marocaines enquêtées. Le courrier électronique est considéré comme un outil indispensable à la communication et assez répandu au niveau des sièges comme au niveau des agences bancaires.

1.2.2. Le portefeuille TIC dans la banque

Nous nous pencherons dans ce qui suit, sur le poids d'utilisation des TIC dans les banques marocaines.



S'agissant de la technologie PGI, 38% des répondants savent que leurs banques utilisent un PGI. En outre, presque 80% des personnes interrogées, déclarent travailler avec le workflow, comme outil décrivant le circuit de validation d'une opération au sein de la banque. Ils considèrent cet outil comme indispensable au travail au niveau de leur banque.

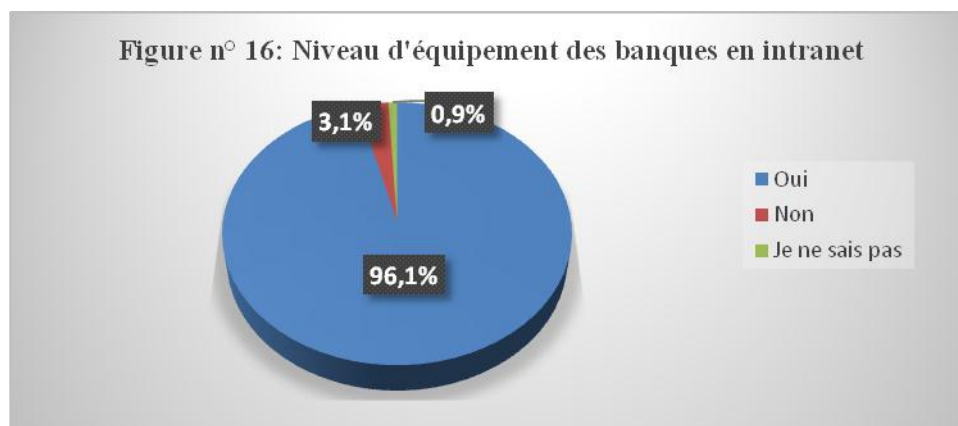
Concernant l'utilisation du groupware, 50% des répondants déclarent utiliser cet outil au niveau de leurs banques. Il s'agit d'un logiciel qui permet le travail en groupe (deux personnes ou plus, peuvent travailler sur le même document, par exemple) permettant de partager des fichiers, agenda,... L'échange de données informatisées (EDI) est fort présent au sein des banques marocaines, soit 60% des enquêtés déclarent utiliser cet outil au travail.

Les banques ne peuvent fonctionner sans l'existence d'une clientèle, raison d'être de toute banque. Une meilleure gestion de la relation client s'impose alors. Des logiciels de GRC sont donc incontournables pour une meilleure gestion du portefeuille client. De notre enquête, il ressort que cette technologie est prépondérante dans les banques, sachant que 80% des enquêtés savent que leurs banques détiennent un logiciel de GRC.

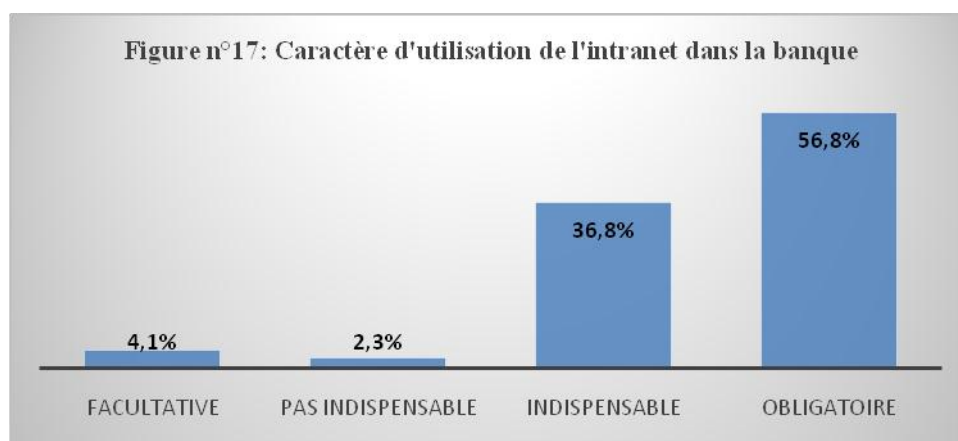
Pour la formation en ligne, plus de 65% des interrogés répondent par l'affirmative quant à l'utilisation d'un logiciel e-Learning au niveau de leur banque. Ce mode de formation peut concerner des modules de formation sur intranet (au niveau des agences, généralement) ou la vidéo /visioconférence (généralement, au niveau des sièges).

Tableau n°17: Niveau d'équipement des banques en intranet

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	219	96,1	96,1
	Non	7	3,1	99,1
	Je ne sais pas	2	,9	100,0
	Total	228	100,0	100,0



A la lumière de la figure n°16 en haut, plus de 96% des sondés (100% au niveau des directions et 92% au niveau des agences) sont équipés d'un intranet.

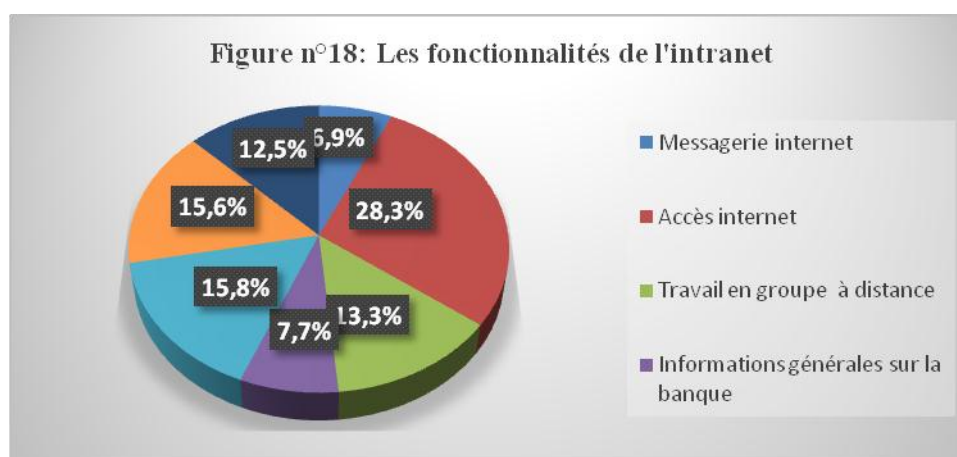


Sur la base des informations portées sur la figure ci-dessus, 56,8% des banquiers considèrent l'intranet comme un outil obligatoire au travail, c'est-à-dire, un outil prévu dans les procédures de la banque.

Tableau n°18: Les fonctionnalités de l'intranet

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
\$Fonction_Intranet ^a	Fonctionnalité Messagerie internet	34	6,9%	18,6%
	Fonctionnalité accès internet	140	28,3%	76,5%
	Fonctionnalité Travail en groupe à distance (partage de fichiers, forums, visioconférence,...)	66	13,3%	36,1%
	Fonctionnalité informations générales sur la banque	38	7,7%	20,8%
	Fonctionnalité agenda partagé (sur lequel on fixe, par exemple, des réunions)	78	15,8%	42,6%
	Fonctionnalité annuaire	77	15,6%	42,1%
	Fonctionnalité des modules de formation en ligne	62	12,5%	33,9%
	Total	495	100,0%	270,5%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

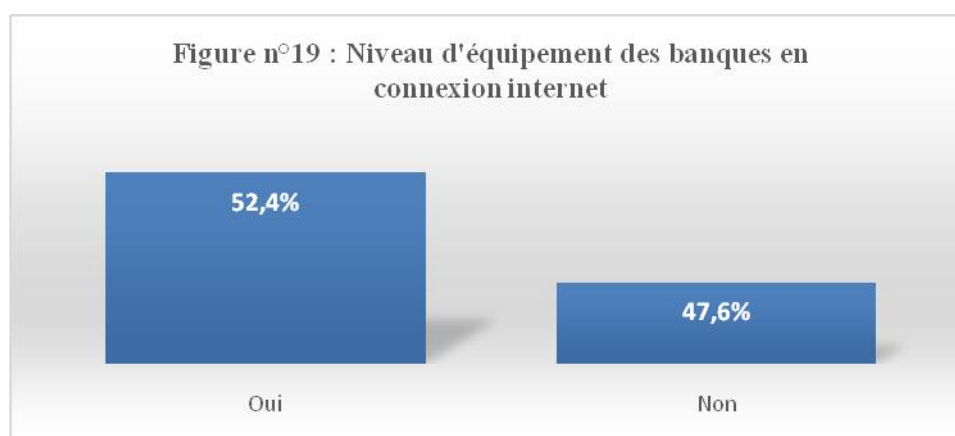


Pour ce qui est des fonctionnalités de l'intranet, celui-ci permet d'accéder à internet d'après 28% des répondants, d'avoir un agenda partagé pour 15,8%, de consulter l'annuaire pour 15,6% et de travailler en groupe à distance pour 13,3% du personnel.

Au total, l'intranet, comme outil très répandu dans les banques marocaines, a un poids central au travail. Son rôle a connu une évolution d'un outil d'information vers un outil de communication et de partage des connaissances.

Tableau n°19: Niveau d'équipement des banques en connexion internet

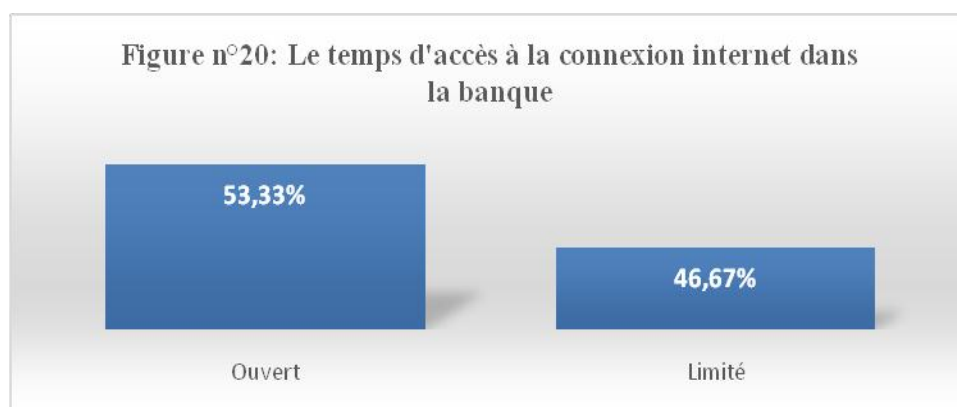
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	119	52,2	52,4	52,4
	Non	108	47,4	47,6	100,0
	Total	227	99,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,4		
Total		228	100,0		



Pour ce qui est de l'équipement des banques marocaines en connexion internet, l'enquête montre que plus de 52% du personnel bancaire accède à internet. Cela veut dire que, la majorité des banques marocaines sont équipées de la connexion internet (figure n°19 ci-avant).

Tableau n°20: Le temps d'accès à la connexion internet dans la banque

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ouvert	64	28,1	53,3	53,3
	Limité	56	24,6	46,7	100,0
	Total	120	52,6	100,0	
Manquante	Système manquant	108	47,4		
Total		228	100,0		

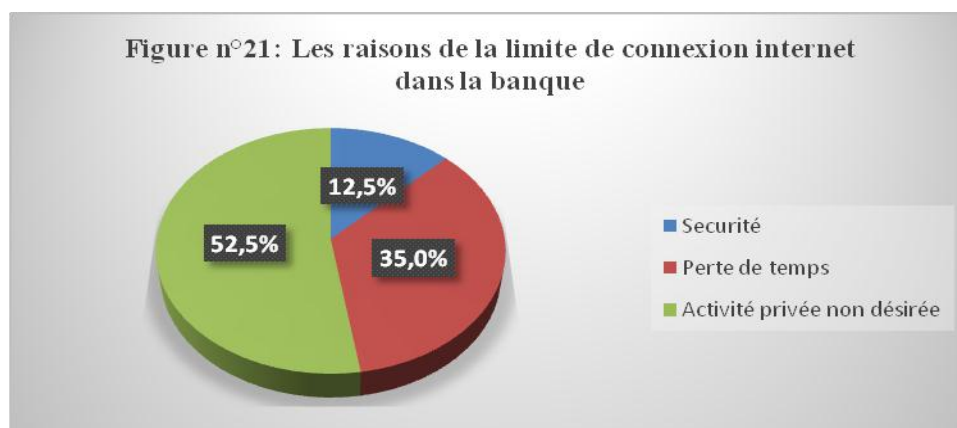


En s'intéressant au temps de connexion internet dans la banque, ce dernier est ouvert selon 53,33% des interrogés et limité (dans le temps et dans l'espace), suivant 46,67% du personnel bancaire.

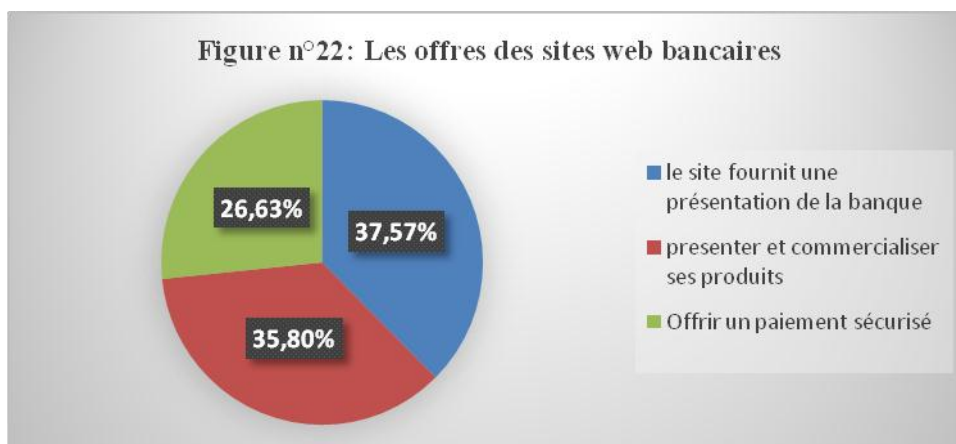
Tableau n°21: Les raisons de la limite de la connexion internet dans la banque

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
\$Raison_Conn_Limité ^a	Raison de sécurité qui limite la connexion	10	12,5%	20,0%
	Raison de perte de temps qui limite la connexion	28	35,0%	56,0%
	Raison activité privée non désirée	42	52,5%	84,0%
Total		80	100,0%	160,0%

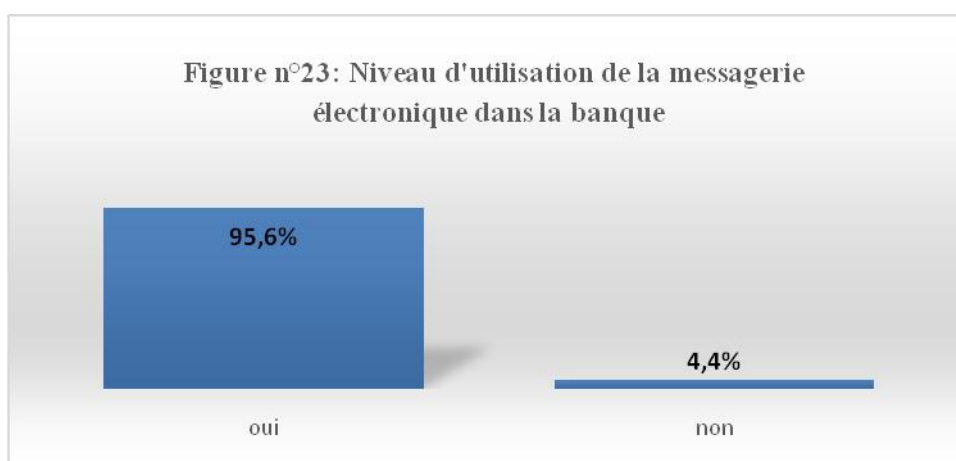
a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.



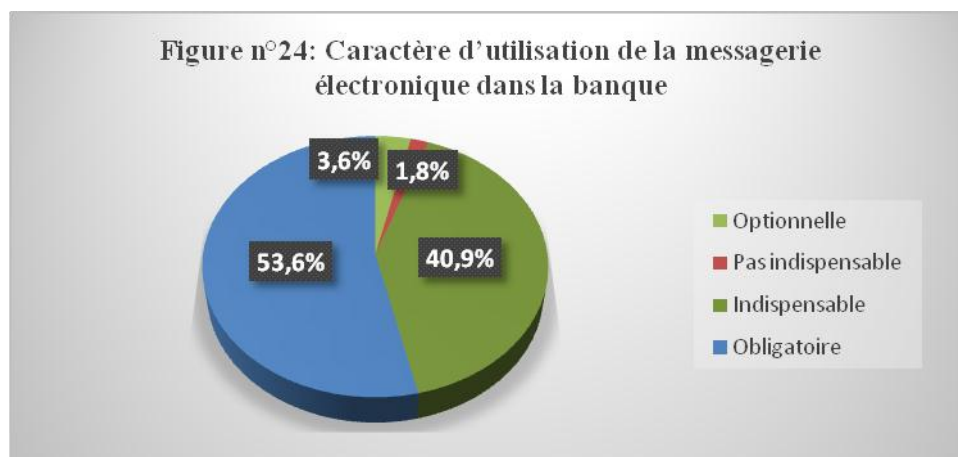
Les principales raisons de la limite de la connexion internet dans la banque sont les activités privées non désirées (52,5%) et la perte de temps au travail (35%).



A l'issue de l'étude, nous avons constaté que toutes les banques consultées disposent d'un site web. Pour les offres de ces sites web (figure n°22 ci-dessus), ils présentent la banque d'après 37,57% des enquêtés et sont un moyen de commercialisation des produits et services offerts par la banque selon 35,80% des banquiers.



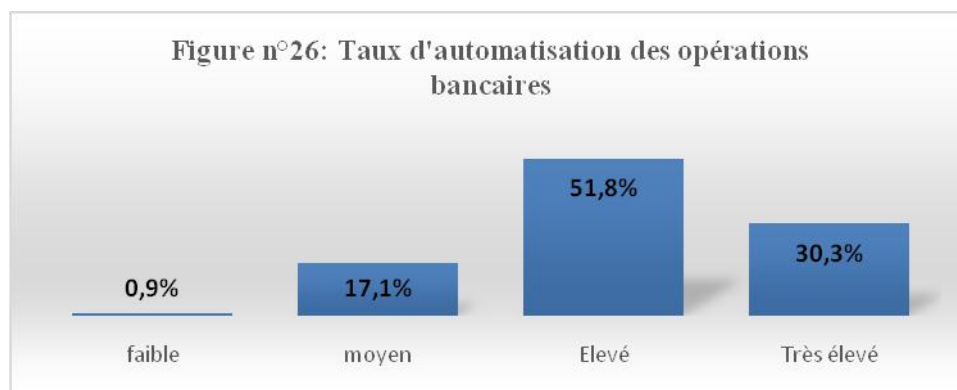
En ce qui concerne l'utilisation de la messagerie électronique et à partir de la figure n°23 ci-dessus, nous constatons que 96% des enquêtés utilisent la messagerie électronique pour communiquer au travail. Ce taux élevé, montre la prépondérance de cet outil au niveau des banques marocaines.



L'utilisation de la messagerie électronique semble obligatoire au sein de la banque marocaine. Ce constat est confirmé par 53,6% des interrogés. 40,9 % du personnel la considère comme indispensable, alors que seulement 3,6% des acteurs bancaires voient dans la messagerie un outil optionnel au travail (c'est-à-dire que l'utilisateur peut s'en passer au travail).



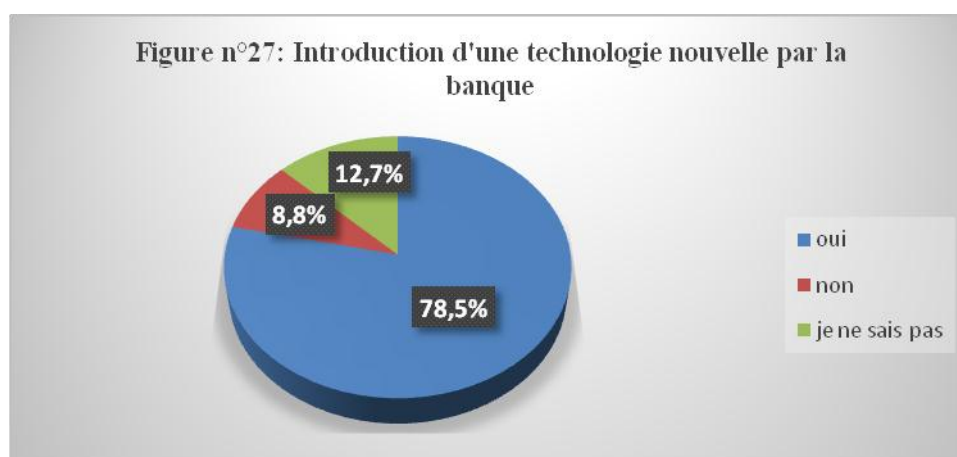
La prépondérance de la messagerie dans les banques se justifie aussi par le volume de messages reçus ou envoyés par les utilisateurs des TIC. En partant de la figure ci-dessus, 51% des sondés déclarent envoyer ou recevoir plus de 10 messages par jour. 32% d'entre eux, envoient ou reçoivent entre 5 et 10 messages par jour. Ces résultats nous laissent penser à propos de la question de la surcharge informationnelle qui accompagne l'utilisation massive des technologies.



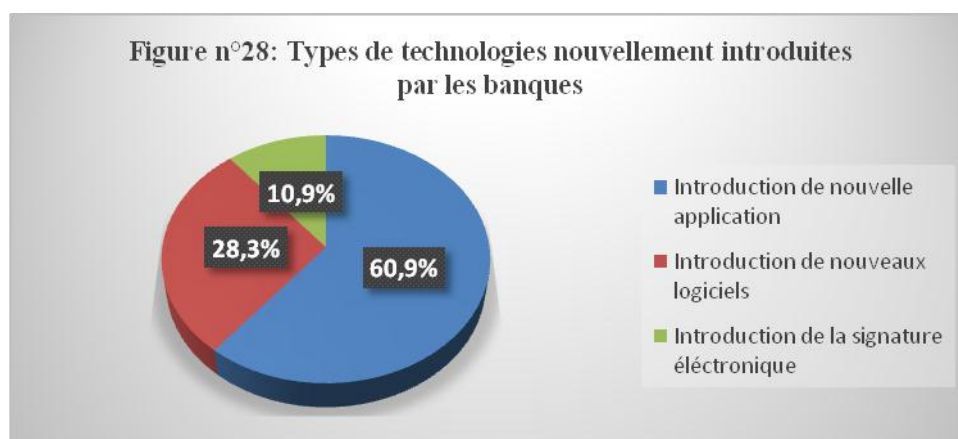
Concernant le degré d'automatisation des opérations dans la banque et sur la base de l'étude, 51,8% des répondants pensent que le taux d'automatisation des opérations est élevé dans leurs banques, alors que 30,3% du personnel le trouve très élevé.

1.2.3. Le changement technologique dans la banque

Cette partie nous permet de comprendre si les banques marocaines enquêtées ont procédé à l'introduction d'une nouvelle technologie dans les temps récents et s'elles tentent le faire dans les temps à venir. L'objectif recherché à travers cette question est de comprendre l'importance accordée aux TIC, comme outils de changement dans la banque.



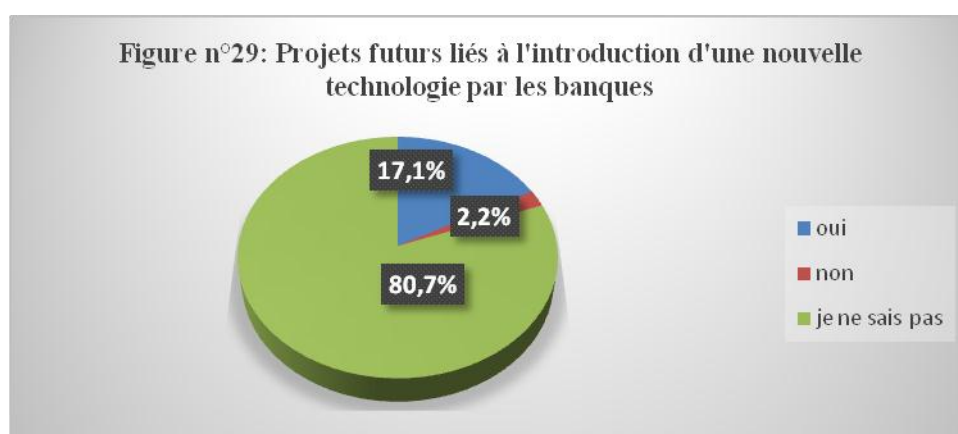
A la lumière des données collectées, 78,5% des répondants savent que leurs banques ont introduit récemment une nouvelle technologie. Seul 8,8% des acteurs répondent par « non » à la question posée, alors que 12,7% des personnes ne savent pas si leurs banques ont introduit une nouvelle technologie durant ces dernières années.



Les nouvelles applications viennent au premier rang, comme nouvelles technologies introduites au niveau des banques avec un taux de 60,9%, suivies des logiciels avec 28,3% (figure n°28). Notons que, la signature électronique sur tablette vient de voir le jour et constitue aujourd'hui, un chantier pour les banques, dont quelques-unes d'entre elles commencent déjà à essayer cette nouvelle application.

Les changements (de stratégies et d'organisations) induits par les changements technologiques mis en place par les banques marocaines, concernent le :

- > Changement de structure (création d'un nouveau service, par exemple), et;
- > Recrutement de nouvelles compétences en TIC.

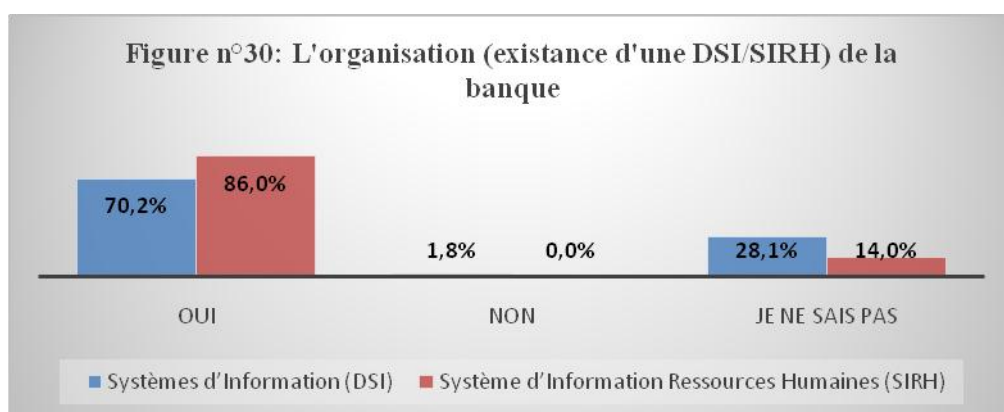


Pour ce qui est de l'intention d'introduire une nouvelle technologie dans les temps à venir par les banques marocaines, plus de 80% des répondants ne savent pas si leurs banques ont l'intention d'introduire une nouvelle technologie ou non. Seul 17%, sont informés de ces nouveaux projets (Figure n°29). Des questions légitimes nous viennent en tête, concernant la circulation de l'information et la participation à la prise de décisions dans les banques

marocaines. Nous supposons que les décisions dites stratégiques restent toujours maintenues entre les mains des dirigeants à la tête de ces banques.

1.2.4. L'organisation de la banque

Parler de l'organisation, consiste à savoir si les banques marocaines enquêtées disposent d'une DSI et d'un SIRH.



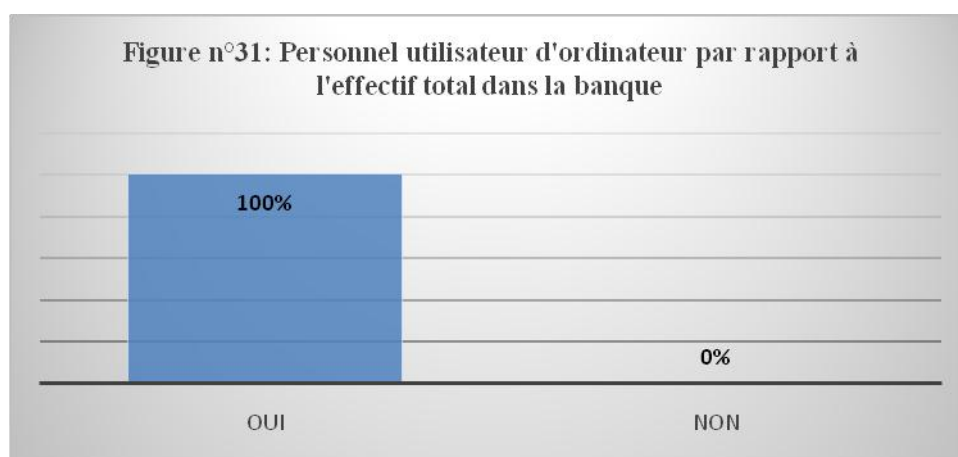
Suivant la figure ci-avant, 70,2% des répondants déclarent que leurs banques disposent d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI). Pour le SIRH, 86% des répondants affirment que leurs banques disposent d'un SIRH, contre seulement 14% qui n'ont pas d'idée à ce niveau.

1.2.5. Les Ressources Humaines dédiées aux TIC dans la banque

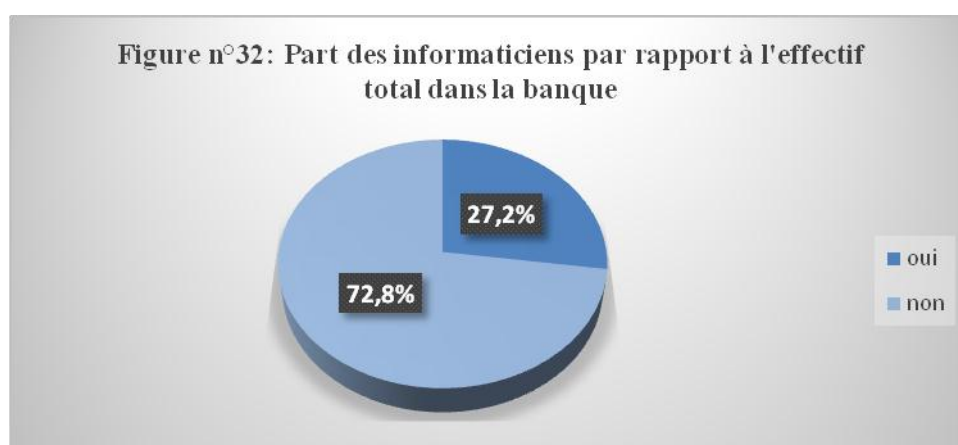
Les développements qui suivent reviennent sur le personnel utilisateur des TIC, le nombre des informaticiens par rapport à l'effectif total et les diplômes dont disposent les RH bancaires.

Tableau n°22: Personnel utilisateur d'ordinateur par rapport à l'effectif total dans la banque

Proportion du personnel utilisateur d'ordinateurs par rapport à l'effectif total	Nb.cit	Fréq.
Oui	228	100%
Non	0	0%
Total OBS	228	100%

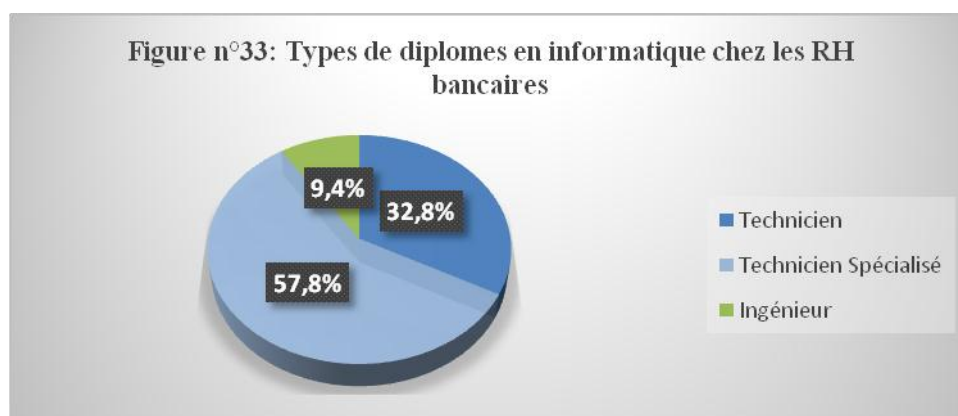


En partant de la figure n°31 en dessus, nous remarquons que toutes les personnes consultées utilisent l'ordinateur au travail dans la banque.

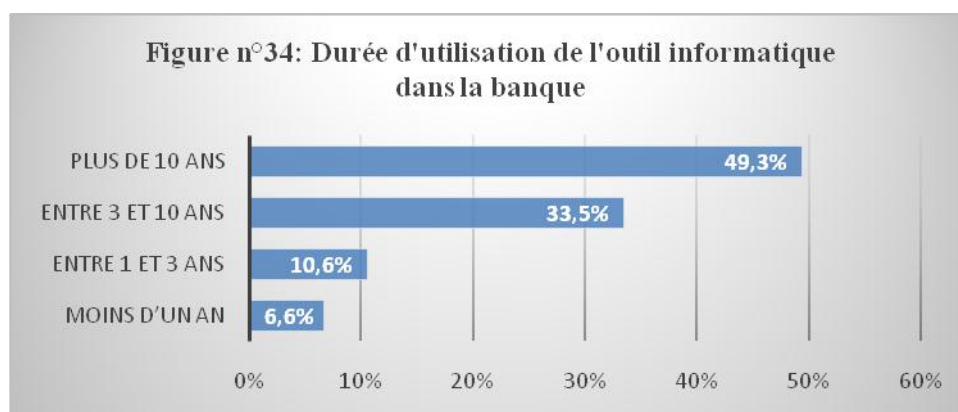


En ce qui concerne la part des informaticiens para rapport à l'effectif total, seul 27,2% des banquiers ont un diplôme en informatique (taux faible). En effet, les techniciens représentent 32,8%, les techniciens spécialisés 57,8% et les ingénieurs ne représentent que 9,4% (Figure n°33 ci-après).

Les profils demandés lors des pratiques de recrutements diffèrent suivant le statut de la banque (Direction ou Agence). Ainsi, les personnes ayant des niveaux d'études élevés (ingénieurs, docteurs, ..) se concentrent au niveau des directions, alors que les diplômes relatifs à l'opérationnel (techniciens, techniciens spécialisés, ..) prédominent au niveau des agences.

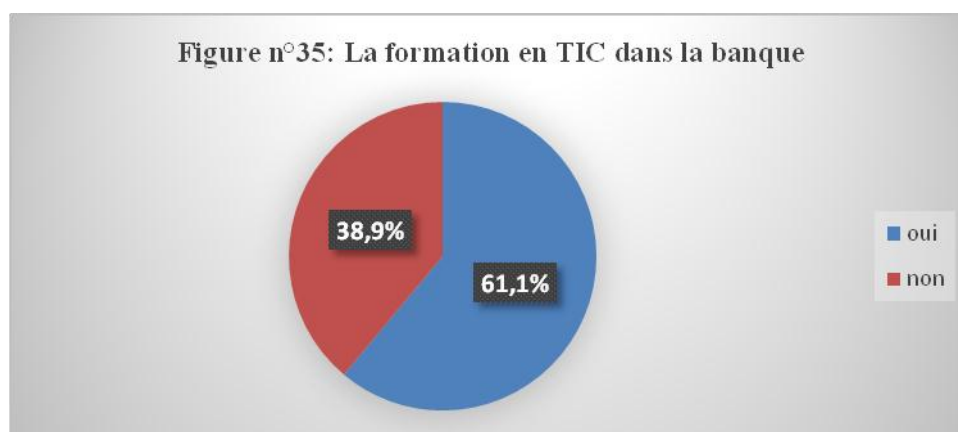


En parlant de la durée d'utilisation des TIC (l'outil informatique) au travail, nous constatons que plus de 49% des interrogés utilisent l'outil informatique depuis plus de 10 ans, alors que plus de 33% d'entre eux l'utilisent pour une période comprise entre 3 et 10 ans. Seul 10,6% des banquiers reconnaissent utiliser l'outil informatique au travail dans leurs banques pour une durée inférieure à 3 ans. A la lumière de ces résultats, nous pouvons dire que le personnel bancaire, dans sa majorité, détient une expérience considérable dans l'utilisation de l'outil informatique au travail.

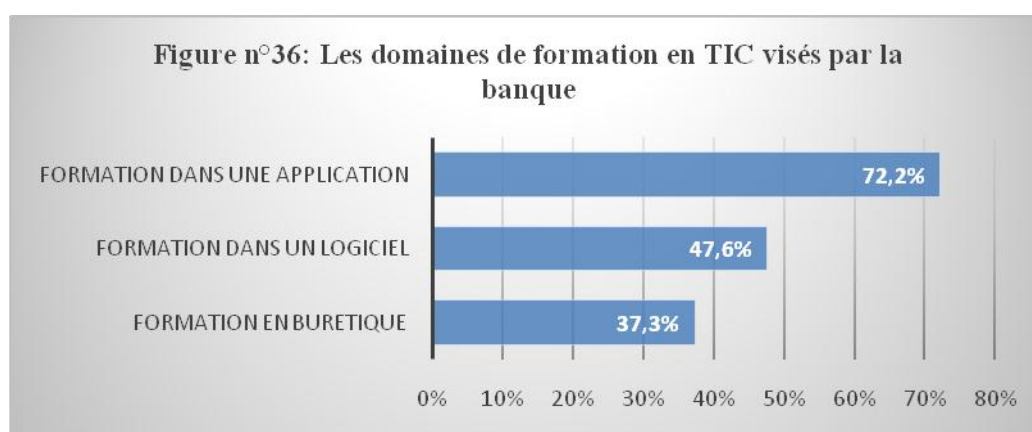


1.2.6. La formation en TIC dans la banque

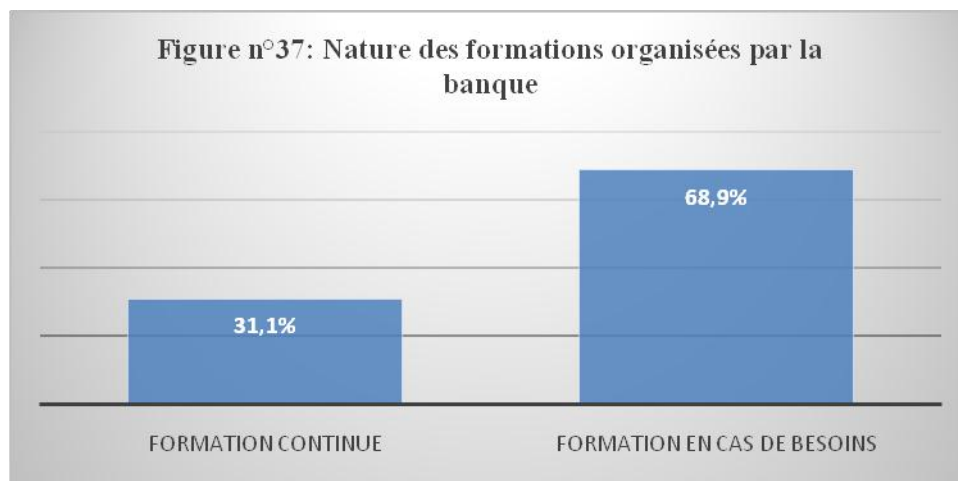
Arrêtons-nous sur l'importance accordée par les banques marocaines à la formation des RH en TIC, comme investissement immatériel. Les informations dégagées montrent que 61,1% des RH ont effectué une formation dans les TIC depuis leur insertion dans la banque. Seul 38,9% des banquiers n'ont bénéficié d'aucune formation dans ce domaine, mis à part leur formation initiale (à l'université, dans des écoles, ...). *Nous concluons que les banques marocaines font du perfectionnement de leur personnel une priorité.*



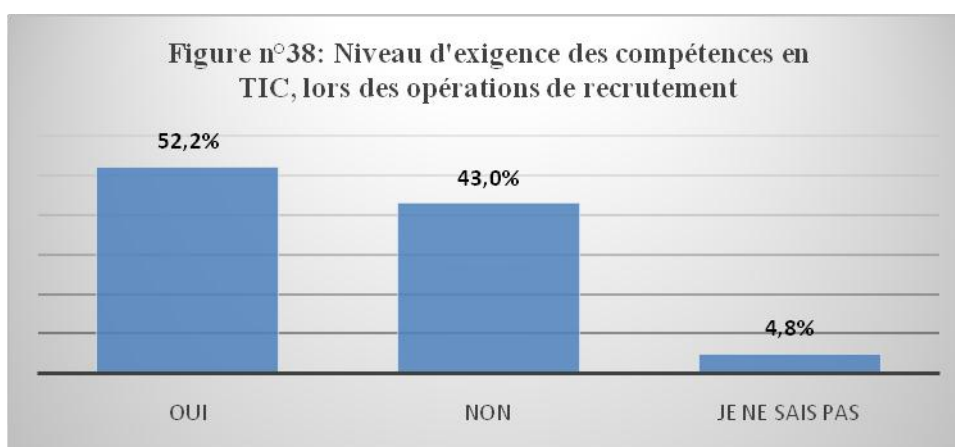
En ce qui concerne les domaines touchés par les formations organisées au profit du personnel bancaire, la formation dans les applications informatiques nouvelles vient en tête (72,2%), suivie des formations dans des logiciels spéciaux. La formation en bureautique ne constitue pas une priorité pour les banques, tout en la considérant comme « un élémentaire » ou un acquis, dont doit faire preuve tout utilisateur de TIC.



L'organisation des formations par les banques au profit de leur personnel dans le domaine des TIC, dépend du besoin exprimé à ce niveau (généralement, en cas d'introduction d'une nouvelle TIC). C'est ce qui ressort de l'étude, qui montre que 69% des personnes consultées affirment que leurs banques n'organisent des formations en technologies qu'en cas de besoins (Figure infra).



En se référant à la figure n°38 ci-après, nous constatons que 52,2% des répondants savent que leurs banques exigent des compétences en TIC lors du recrutement. 43% des acteurs disent que cette condition ne fait pas partie des profils demandé. Nous avançons pour cela que les profils en TIC sont, de plus en plus, demandés par les banques marocaines.

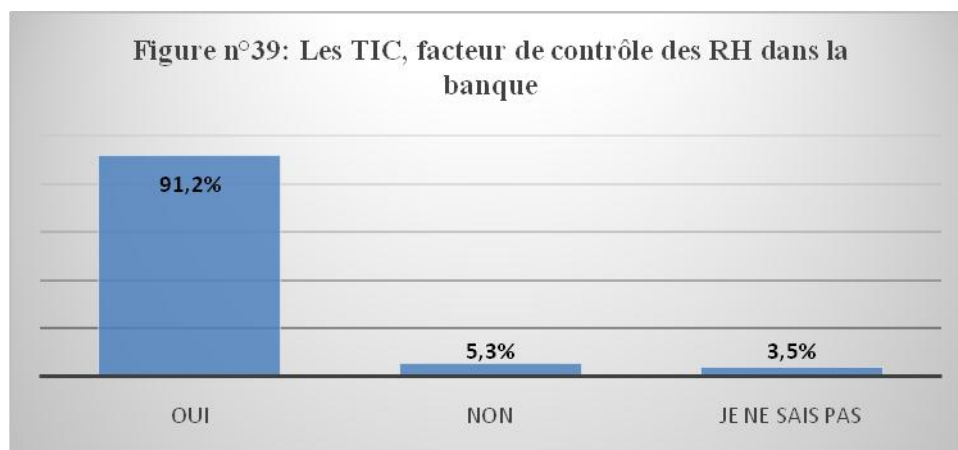


Section 2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines

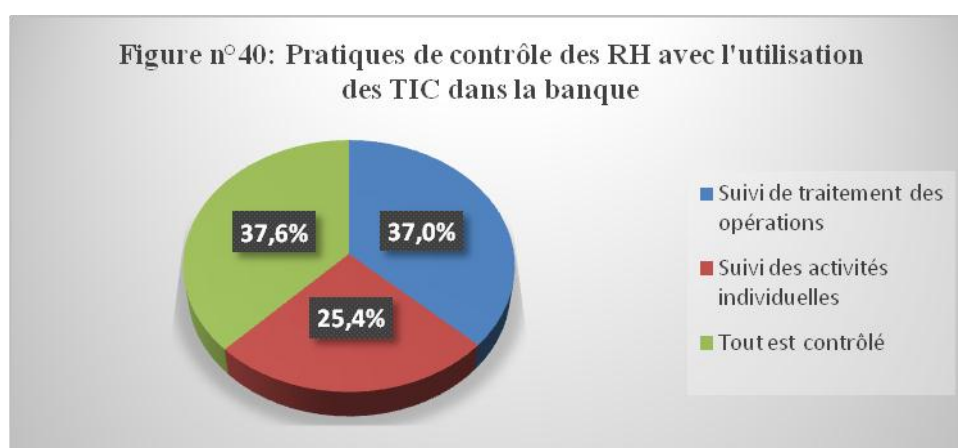
Ces impacts concernent les relations, l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.

2.1. TIC et contrôle des RH au travail dans la banque

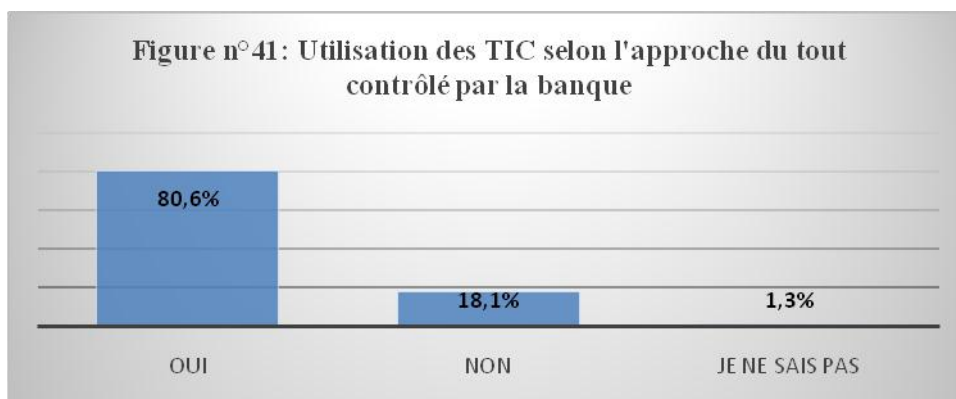
Nous nous intéressons au rôle de l'utilisation des TIC dans le contrôle des RH au travail dans les banques marocaines.



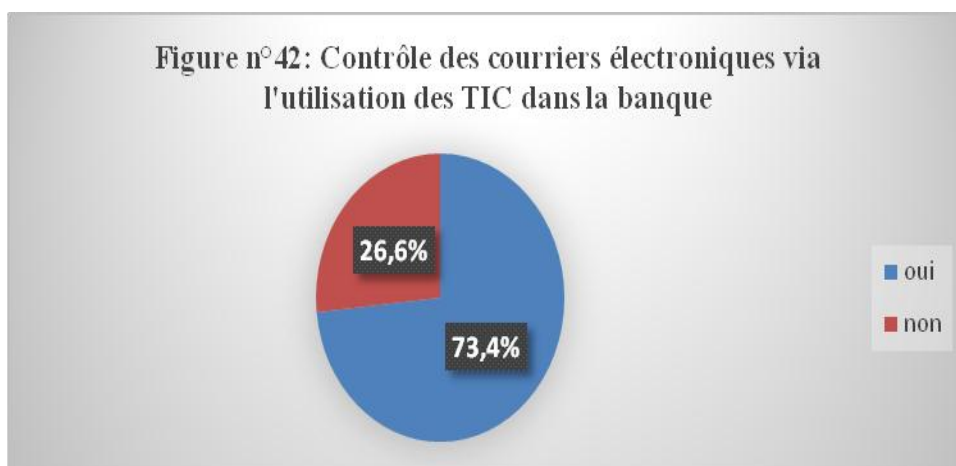
A partir de cette figure, 91,2% des répondants sont d'accord sur le fait que l'utilisation des TIC favorise le contrôle des RH bancaires au travail dans la banque. Seul 5,3% des sondés avancent que les technologies n'ont un impact aucun à ce niveau.



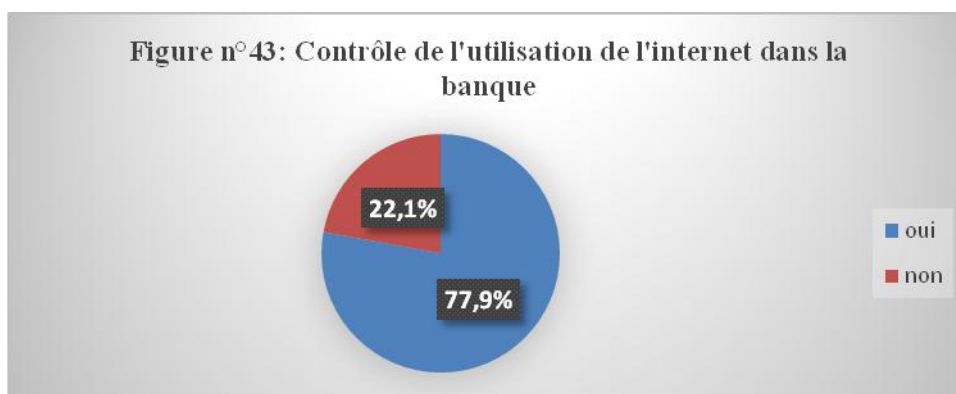
Quant aux pratiques de contrôle mises en place et en se référant à la figure n°40 en haut, 37% des banquiers considèrent les TIC comme permettant un suivi de très près des opérations traitées et 25,4% des acteurs pensent que l'utilisation des TIC s'accompagne d'un suivi rigoureux des activités individuelles au sein de leurs banques. La traçabilité permise par l'utilisation des TIC facilite à cet effet, cette opération de contrôle.



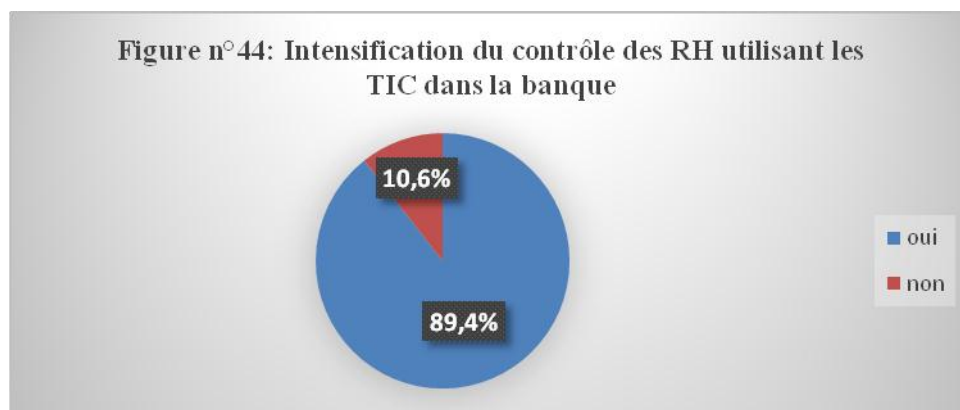
En outre, 80,6% des RH bancaires affirment que leurs banques utilisent les TIC dans une approche du tout contrôlé, comme nous renseigne la figure ci-dessus.



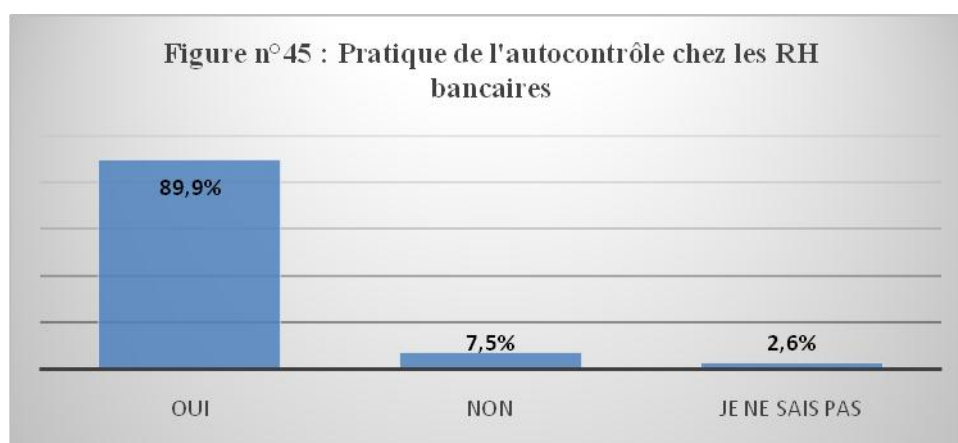
Les données portées sur la figure n°42 nous laissent comprendre que l'utilisation des TIC permet le suivi des contenus des courriers électroniques au niveau des banques marocaines. Cette situation semble être confirmée par 74% des RH bancaires interrogées.



L'utilisation de l'internet par les RH bancaires est contrôlée selon 77,9% des répondants au sein des banques.



Il ressort de l'étude que 89,4% des enquêtés reconnaissent que leur travail est contrôlé davantage, via l'utilisation des TIC au niveau de leurs banques (Figure n°44).

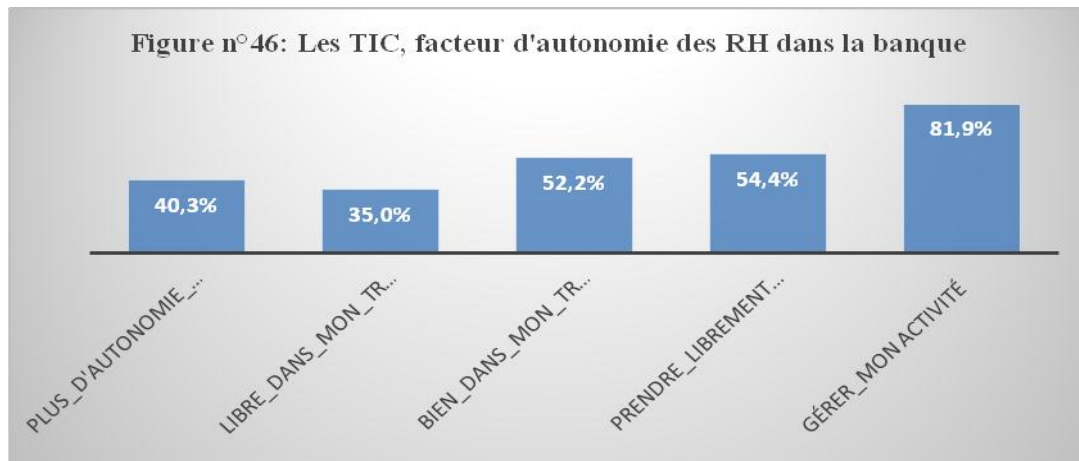


S'agissant de l'autocontrôle, presque 90% des acteurs consultés précisent que cette pratique est bien développée au niveau de leurs banques.

Pour conclure, l'utilisation des TIC renforce le contrôle des RH au travail au niveau des banques marocaines et permet un nouveau mode de contrôle, à savoir le contrôle virtuel qui prend place au contrôle de la seule présence des niveaux hiérarchiques.

2.2. TIC et autonomie des RH au travail dans la banque

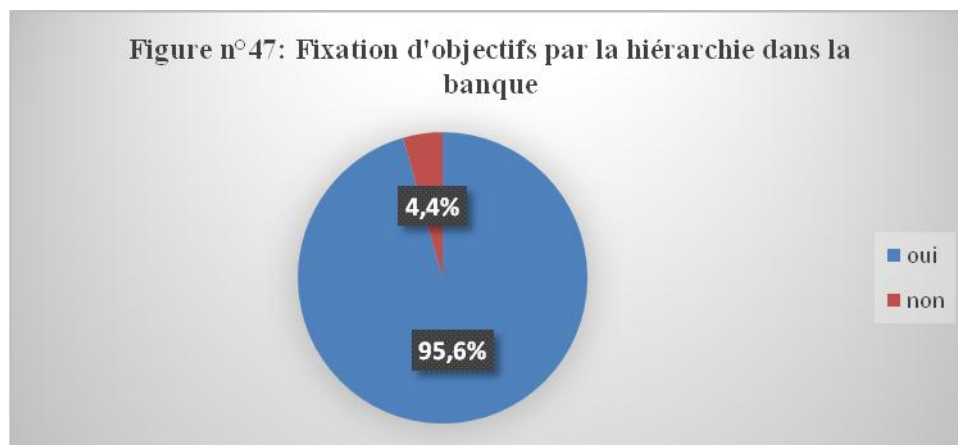
La figure qui suit nous permet de voir si les TIC favorisent l'autonomie des RH au travail dans la banque marocaine.



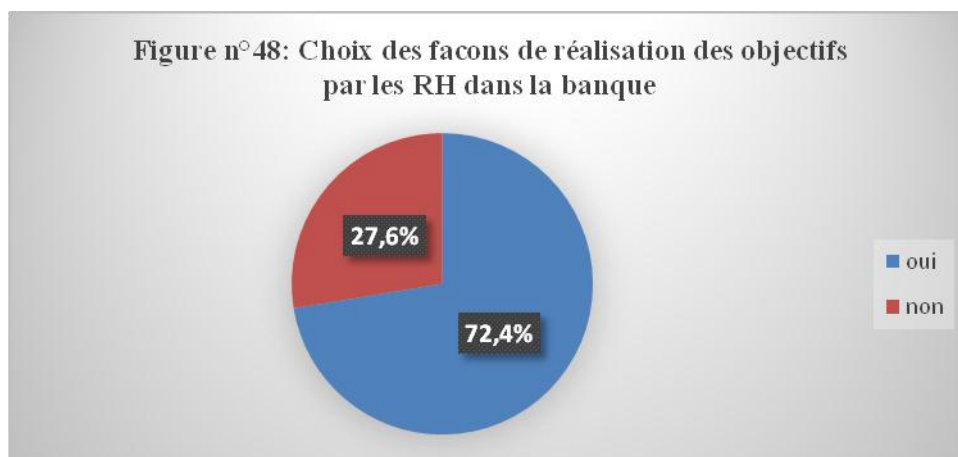
Il s'avère que les RH bancaires dans leur majorité, déclarent qu'avec l'utilisation des TIC, elles disposent des moyens nécessaires pour gérer leur activité (81,9%). En outre, les TIC avec le partage énorme qu'elles induisent, permettent aux collaborateurs de prendre librement une décision, ce qui est confirmée par 54,4% des répondants. 52,2% des enquêtés se sentent bien et 35% reconnaissent être libres dans leur travail, ce qui leur permet d'être plus autonomes et donc ayant la capacité de réagir seuls.

2.3. TIC et prise de décision dans la banque

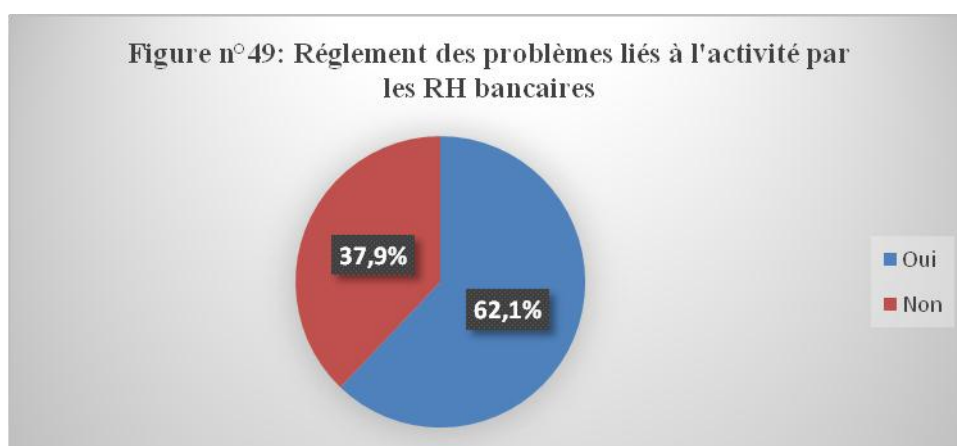
Cette partie évoque les impacts de l'utilisation des TIC sur la prise de décision dans les banques marocaines étudiées.



Nous constatons que 95,6% des personnes pensent que les objectifs qu'elles effectuent sont fixés d'avance par leur hiérarchie. 72,4% déclarent pouvant choisir elles mêmes la façon de réaliser ces objectifs (figure en dessus).

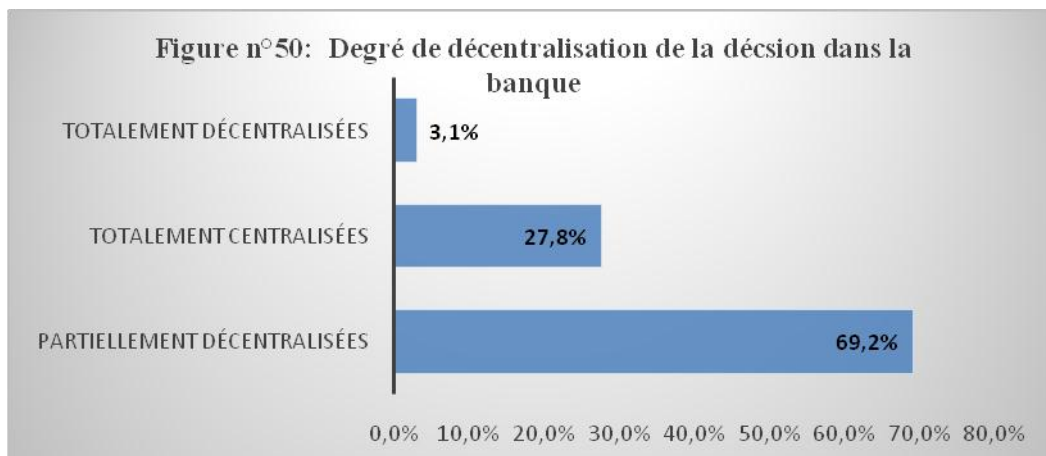


En ce qui concerne la prise d'initiative pour le règlement d'un problème survenu dans la banque, par exemple (problème avec un client,...), 62,1% des personnes interrogées reconnaissent prendre cette initiative, contre 39,9% qui ne le font pas. Notons à ce niveau que tout dépend de la nature du problème ou du dossier à régler. S'il s'agit des décisions habituelles (routinières), le passage par la hiérarchie n'est pas nécessaire. Si, au contraire, la décision à prendre est de poids (dossier crédit dépassant un certain plafond, etc.), un passage par la hiérarchie s'impose.

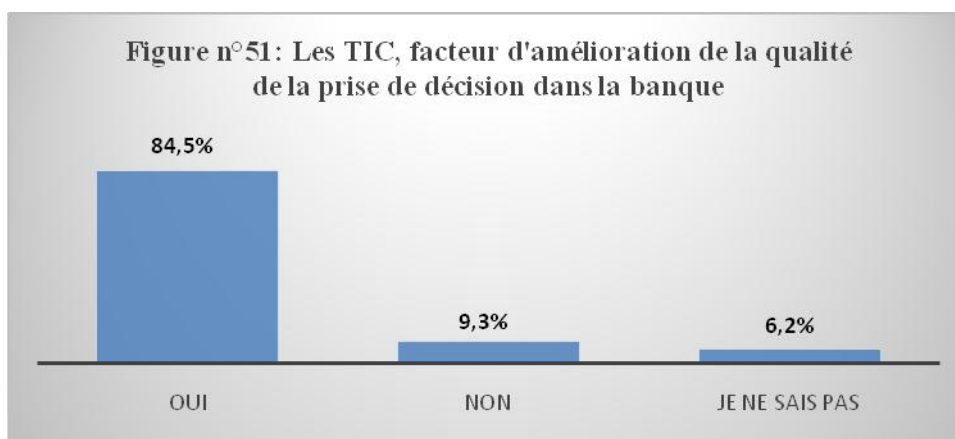


Avec l'arrivée des TIC, le processus de prise de décisions s'est changé dans la banque. En effet, sur la base des données portées sur la figure ci-après, 70% des répondants voient que les décisions sont partagées au niveau de leurs banques. 27% des banquiers constatent

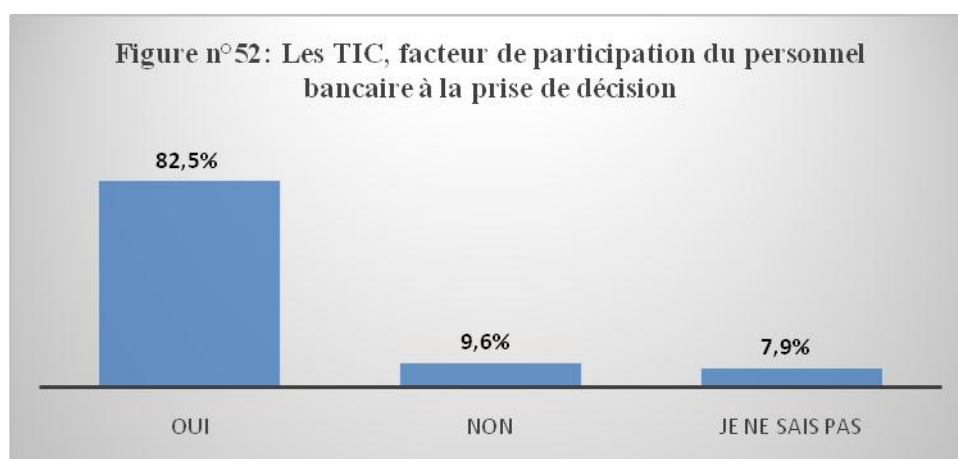
qu'avec l'utilisation des TIC, les décisions sont totalement centralisées, alors que seulement 3% d'entre eux, pensent que les décisions sont totalement décentralisées dans la banque.



En outre, l'utilisation des TIC permet d'améliorer la qualité de la prise de décision au niveau de la banque, selon 84,5% des interrogés. Seul 9,3% des acteurs ne sont pas d'accord à ce niveau. Les 6,2% restants ne savent pas si les TIC permettent d'améliorer la qualité de la prise de décision ou non dans la banque (Figure n°51 infra). Ceci étant, les répondants pensent qu'avec la disponibilité de l'information et la réduction des délais que permettent les TIC, la prise de décision devient souple et de qualité meilleure.

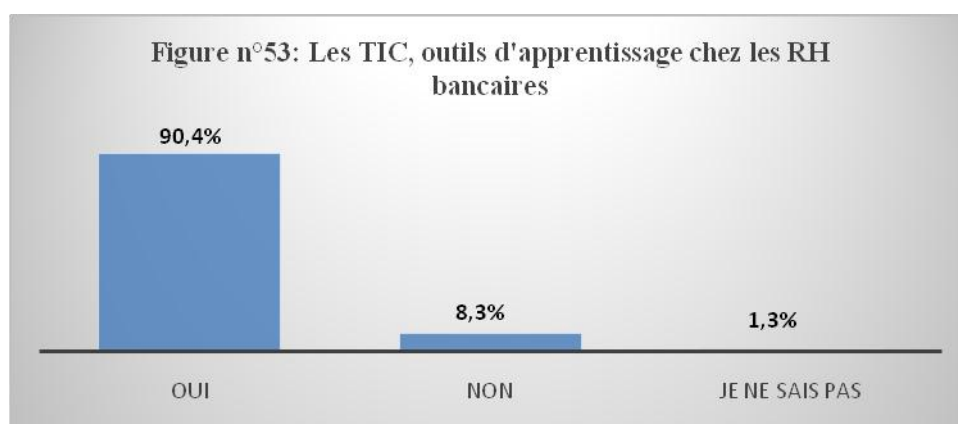


Si on se focalise sur la participation des RH à la prise de décision dans la banque, nous remarquons que 82,5% des répondants trouvent dans les TIC un outil favorisant la participation, alors que seulement 17,5% d'entre eux, pensent que ces technologies n'ont aucun effet sur le degré de participation du personnel bancaire à la prise de décision.



2.4. TIC et apprentissage au travail dans la banque

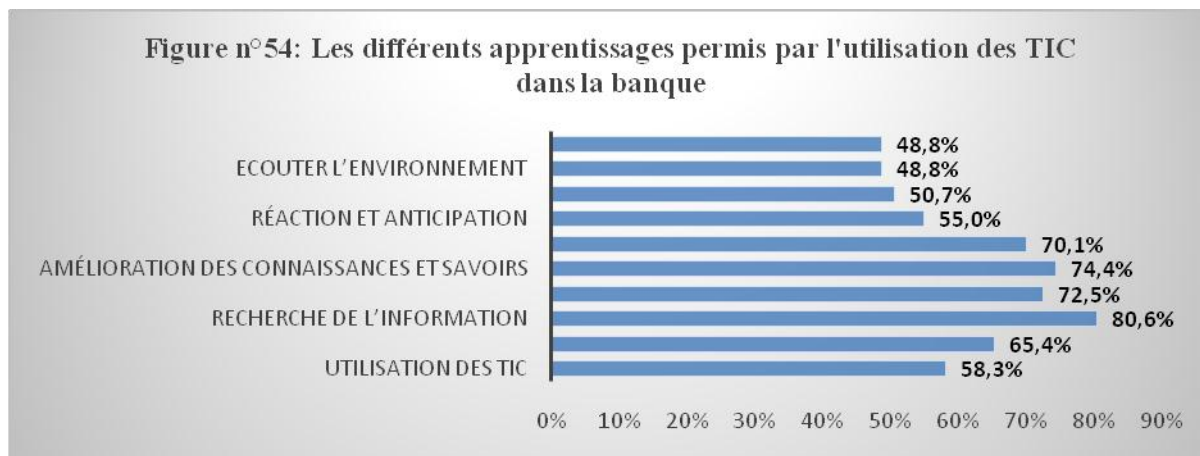
L'utilisation des TIC est considérée comme à la base de nombreux apprentissages chez les RH au sein des banques marocaines. En effet, plus de 90% des interrogés sont d'accord sur le fait que les TIC permettent d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. Cependant, 8,3% seulement des acteurs consultés, ne voient pas dans les TIC un moyen d'apprentissage au travail.



Avec les TIC, de nouvelles compétences se développent et d'autres se renforcent chez les collaborateurs. D'après la figure ci-après, les TIC sont un outil formidable de recherche d'informations selon 80,6% du personnel utilisateur de technologies. Elles permettent l'amélioration des connaissances et des savoirs pour 74,4% des sondés et le partage des connaissances et savoirs entre les collaborateurs suivant 70,1% des acteurs. En outre,

L'utilisation des TIC promeut le travail en groupe (65,4%) et permet la créativité, l'innovation et l'écoute de l'environnement selon 50% des personnes enquêtées.

Il ressort de ces résultats que, les RH bancaires considèrent les TIC comme des outils d'information et de communication que des outils de créativité et d'innovation.

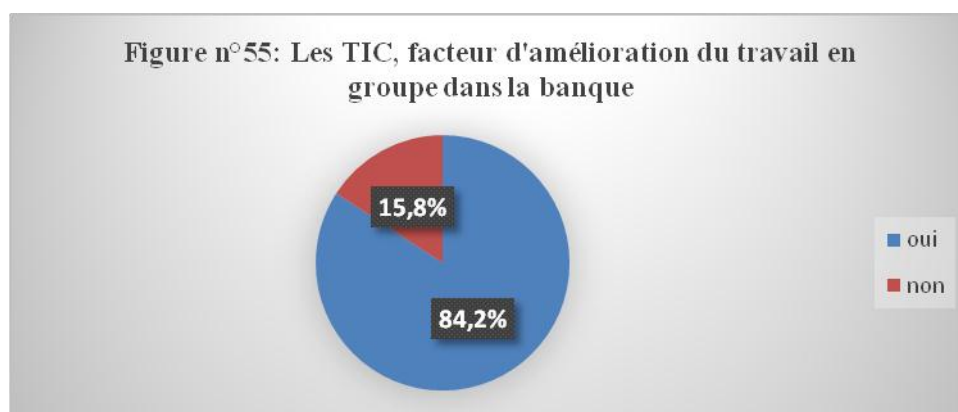


2.5. TIC et collaboration et échange entre les RH dans la banque

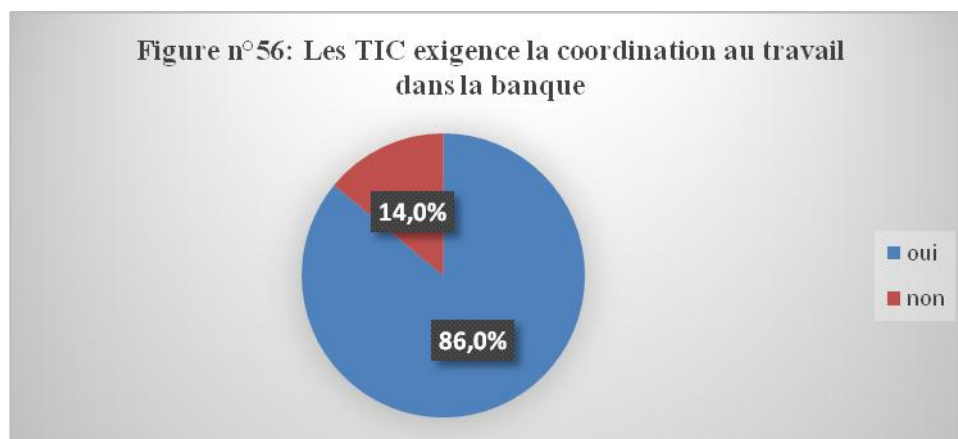
Cette collaboration se manifeste à travers la promotion du travail en groupe et le partage des connaissances dans la banque.

2.5.1. TIC et travail en groupe dans la banque

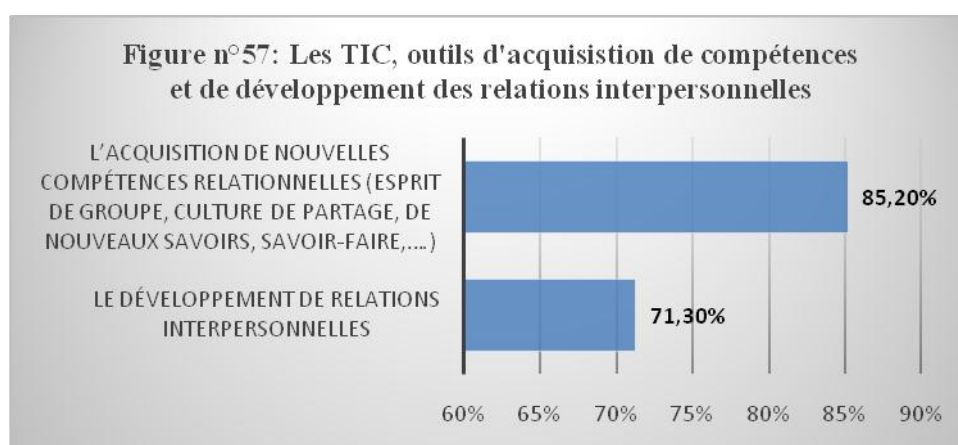
Les TIC sont un outil de travail en groupe par excellence. Ainsi, 84,2% des personnes interrogées ont constaté que le travail d'équipe s'est profondément amélioré dans leurs banques grâce à l'utilisation des TIC.



En outre, 86% des enquêtés reconnaissent qu'ils sont appelés à coordonner, de plus en plus, à distance avec d'autres collaborateurs grâce aux TIC. Seul 14% des collaborateurs considèrent que les TIC n'ont pas d'effets significatifs sur la coordination au travail.

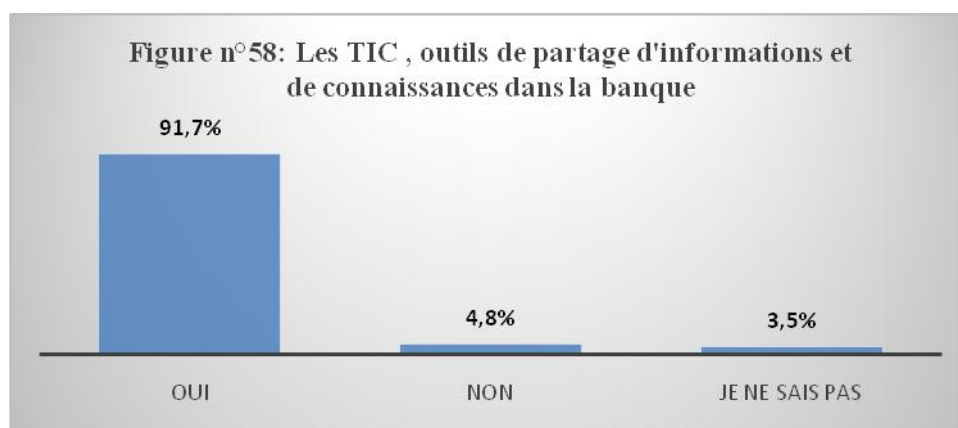


En plus de leur rôle dans la promotion du travail en groupe, les TIC permettent le développement de nouvelles compétences relationnelles chez les RH bancaires (esprit de groupe, culture de partage, acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire, ...), selon 85,2 des interrogés et le développement des relations interpersonnelles suivant 71,3% des sondés, comme le montre la figure ci-après.

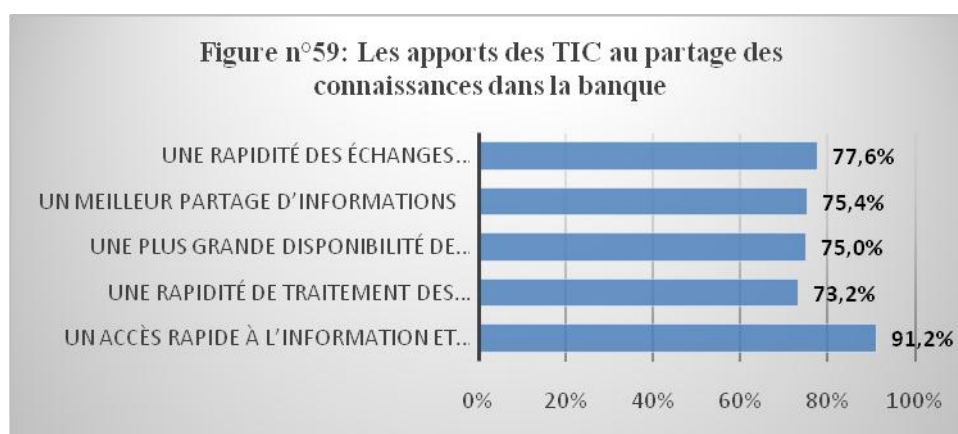


2.5.2. TIC et partage des connaissances dans la banque

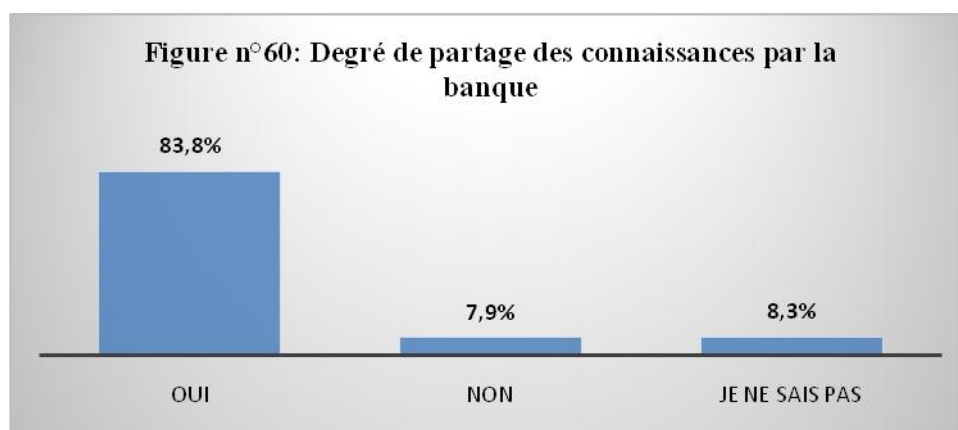
A ce niveau, nous évaluons le rôle de l'utilisation des TIC dans le partage des connaissances dans la banque. Les résultats dégagés montrent que 91,7% des personnes consultées, voient que les TIC favorisent le partage d'informations et de connaissances dans la banque, sauf que 3,5% des RH bancaires interrogées, ne disposent d'aucune information dans ce sens.



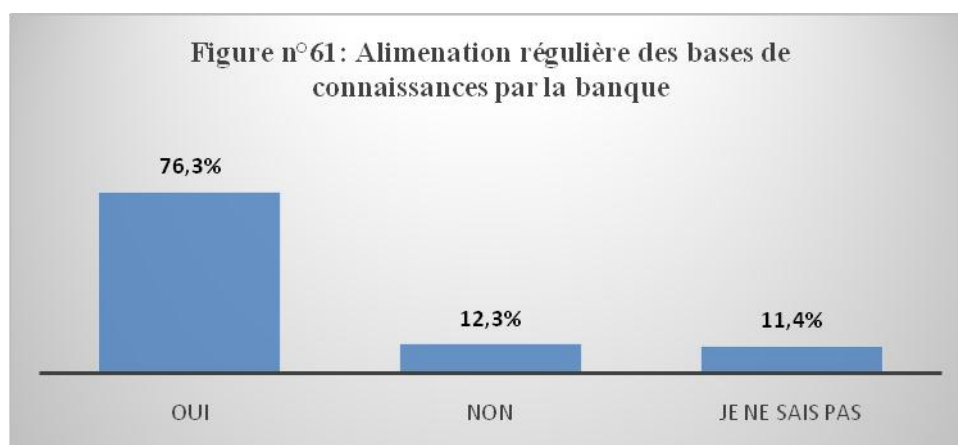
Les données collectées de l'étude nous laissent constater que les TIC facilitent un meilleur partage des connaissances dans la banque. En effet, 91,2% des interrogés considèrent que l'accès rapide à l'information et le gain de temps que permettent les TIC, renforcent ce partage entre les acteurs. De plus, 77,6% des répondants considèrent les TIC comme un facteur de rapidité des échanges électroniques, dans la mesure où la grande disponibilité et l'accès facile à l'information, vont dans le sens d'un partage énorme d'informations et de connaissances dans les banques marocaines.



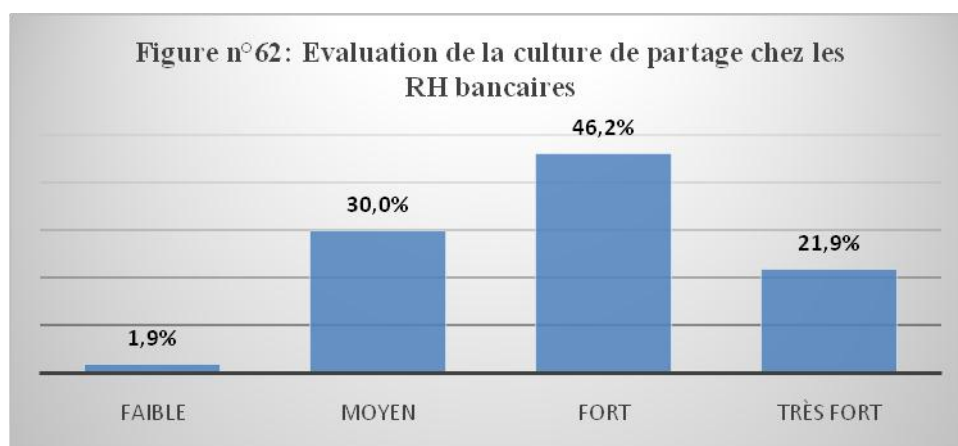
Avec les TIC, les banques partagent leurs connaissances en mettant en ligne des résultats issus des travaux (rapports d'activités, périodiques,...), qu'ils soient individuels ou de groupe. Il s'ensuit que, 83,8% des interrogés savent que leurs banques mettent en ligne les résultats de travaux et dont l'accès et la consultation deviennent possibles.



Pour améliorer le partage de leurs connaissances, les banques procèdent à une alimentation régulière des bases de connaissances dans leurs intranet et sites web, en vue d'actualiser les informations fournies.

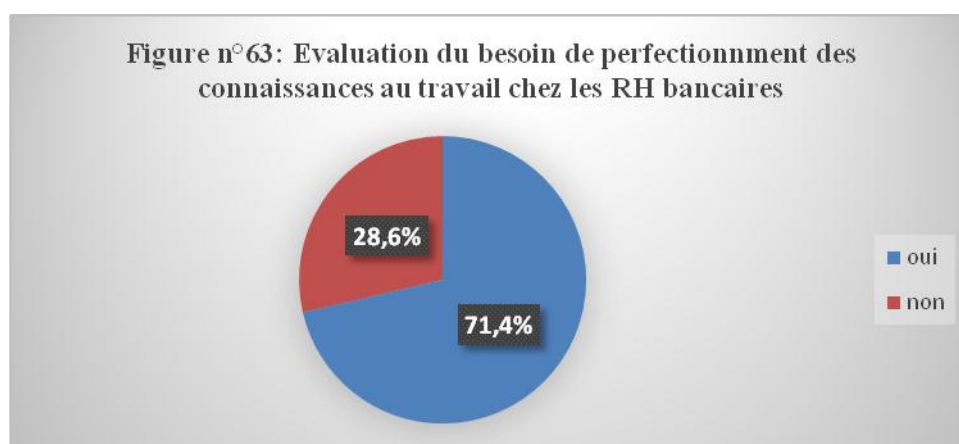


Toutefois, la disponibilité des TIC à elles seules ne suffit pas pour un meilleur partage des connaissances dans la banque. Il faut que les RH détiennent une culture de partage. Ceci étant, nous avons vu opportun de poser une question à propos de l'évaluation du niveau de cette culture chez les utilisateurs des TIC dans les banques marocaines. Les résultats tirés de l'étude montrent que la culture de partage est qualifiée forte dans 46,2% des banques, très forte dans 21,9% et moyenne dans 30% d'entre elles. Il en résulte que 68,1% des personnes font preuve d'une forte culture de partage au niveau des banques ; chose normale vu que la génération actuelle est une génération dite communicante.

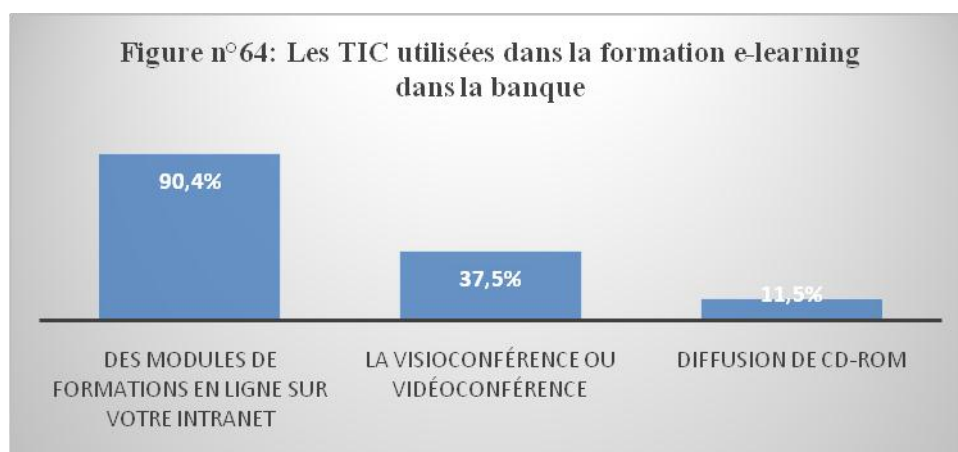


2.6. TIC et e-Learning dans la banque

En parlant de l'adoption du e-Learning par la banque marocaine pour profiter des apports énormes de l'utilisation des TIC dans ce domaine, 71,4% des sondés expriment leurs besoins pour le perfectionnement de leurs connaissances au travail, alors que 28,6% des RH seulement n'expriment aucun besoin de formation à ce niveau.

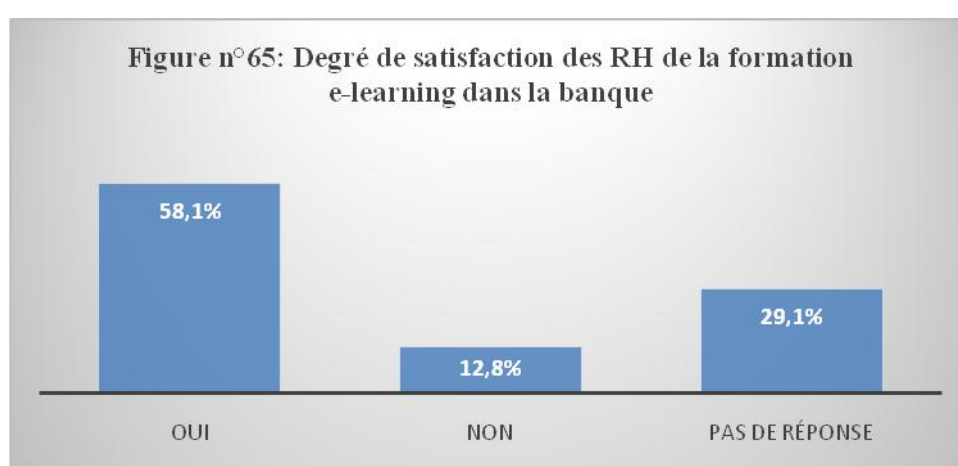


S'agissant des TIC utilisées pour effectuer une formation e-Learning, 90,4% des sondés reçoivent des modules/ cours de formations sur leurs intranets. C'est une pratique courante dans les banques marocaines (généralement, au niveau des agences). La Visio/vidéoconférence n'est praticable que chez 37,5% des acteurs bénéficiant de la formation au niveau des directions régionales ou centrales. Nous retenons que l'utilisation de la technologie visio/vidéoconférence est encore à son stade embryonnaire au sein des banques marocaines et est limitée aux dirigeants. La formation classique dans des centres de formations, est encore de poids.



Nous avons essayé de tester le degré de satisfaction des bénéficiaires de formations e-Learning dans les banques. Les résultats dégagés montrent que seul 58,1% des sondés sont satisfaits des formations reçues. 12,8% des acteurs ne sont pas du tout satisfaits, alors que 29,1% des répondants restent réticents quant à la question posée.

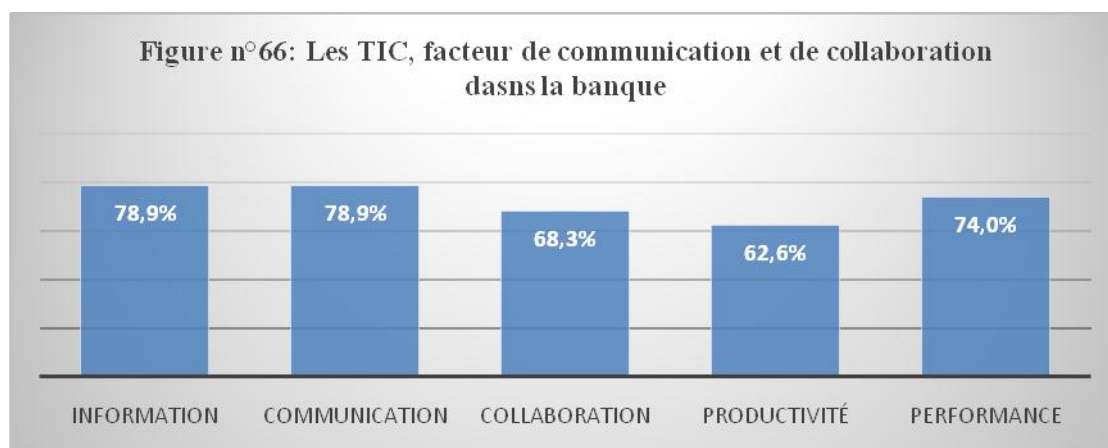
S'agissant des raisons d'insatisfaction de la formation e-Learning proposée par les banques marocaines, les répondants précisent que cette formation reste insuffisante en quantité (temps consacré à la formation est limité) et en qualité (formation théorique qui nécessite l'intégration de nouveaux modules et spécialités : communication, gestion du changement, ... mais aussi l'organisation de stages et de contacts face à face pour débattre parfois certains points).



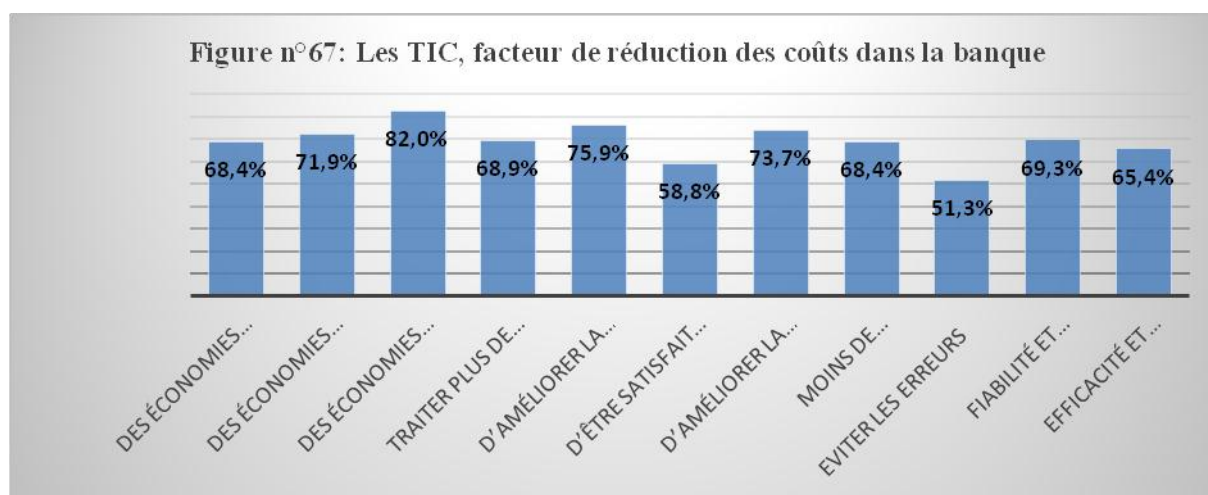
2.7. TIC et performance des RH bancaires

Du côté communication et collaboration, les RH interrogées au niveau des banques, considèrent les TIC comme un moyen favorisant l'information et la communication (78,9%),

la collaboration (68,3%) et en conséquence, la performance des acteurs bancaires au travail dans la banque (74% des sondés).



Du côté coûts, les personnes interrogées confirment les apports énormes des TIC au niveau de l'économie du temps (82%), du papier (71,9%), du téléphone (68,4%), du traitement rapide et efficace des dossiers (69,3%), de réduction du nombre des déplacements (68,4%), de l'amélioration des services rendus aux clients (58,8%) et au niveau de la réduction des erreurs (voire suppression totale des erreurs) (51,3% des sondés)).



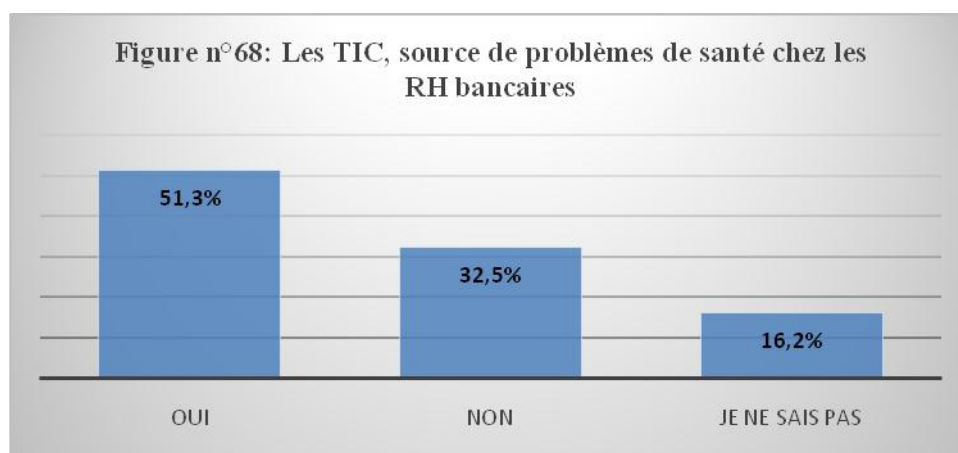
2.8. TIC et climat social dans la banque

Les TIC influent le climat social dans la banque, du côté de la santé des acteurs, de la destruction des relations sociales et des dysfonctionnements informatiques qui accompagnent l'utilisation des technologies.

2.8.1. TIC et santé des RH dans la banque

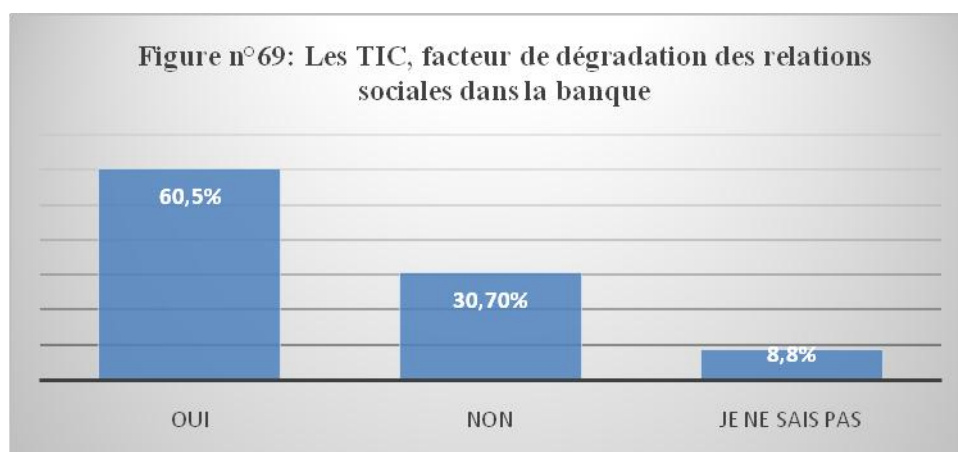
Les résultats de l'enquête montrent que les TIC sont la cause d'un certain nombre de problèmes de santé chez les personnes dans la banque. 51,3% des répondants confirment cette idée. 32,5% des acteurs précisent que les TIC n'ont aucun impact sur leur santé, alors que 16,2% des répondants ne savent pas si les TIC affectent la santé des RH ou non.

Pour les maladies les plus répandues, ayant attiré l'attention des répondants, nous notons : Les maux de tête, les maux de dos, la mauvaise circulation sanguine, la dépression, l'obésité et les troubles visuelles.

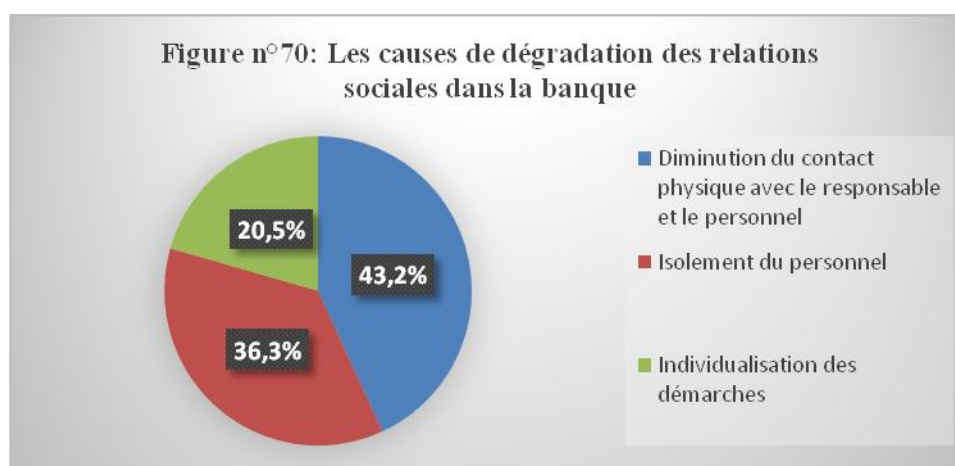


2.8.2. TIC et dégradation des relations sociales dans la banque

Les informations collectées montrent que l'utilisation des TIC constitue la cause d'une dégradation des relations sociales dans la banque. A cet effet, 60,5 % des banquiers le confirment, alors que 30,7% des acteurs répondent à la négative et 8,8% d'entre eux n'avancent aucune réponse à ce niveau.

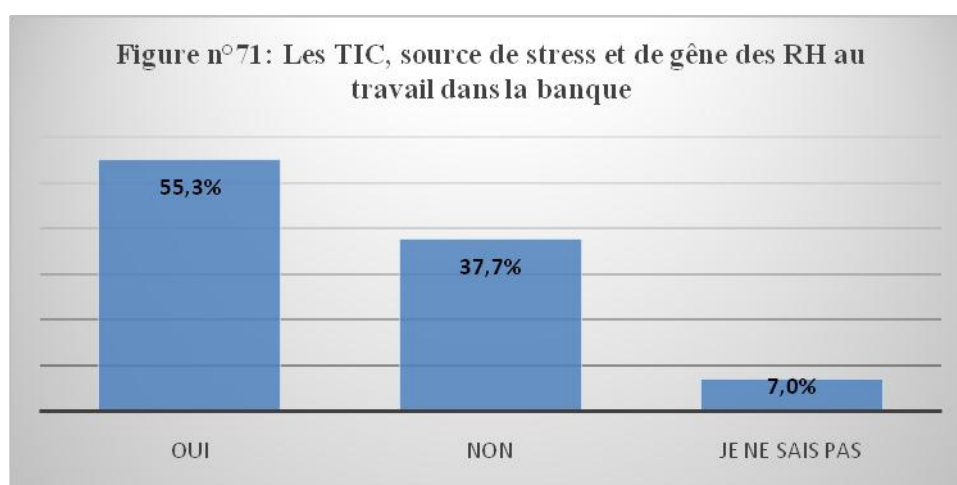


S'agissant des causes majeures de la destruction des relations sociales suite à l'utilisation des TIC, la diminution du contact physique avec le personnel et les responsables se place en tête (43,2%), suivie par l'isolement du personnel (36,3%) et enfin vient l'individualisation des démarches permise par l'utilisation des TIC (20,5%).



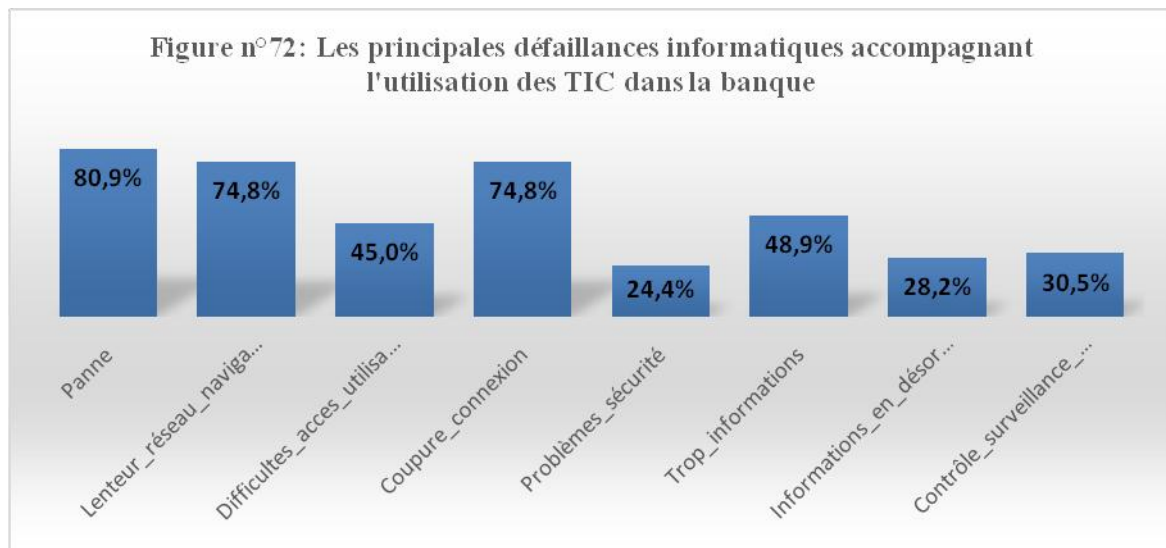
2.8.3. TIC et défaillances informatiques dans la banque

Dans l'objectif de s'informer si l'utilisation des TIC s'accompagne de défaillances techniques, constituant des sources de stress et de gêne pour les acteurs au travail, nous avons constaté, d'après les résultats tirés de l'enquête que 53,3% des RH interrogées répondent par dire que les TIC sont source de stress et de gêne des personnes, alors que seulement 37,7% du personnel n'est pas d'accord à ce niveau.



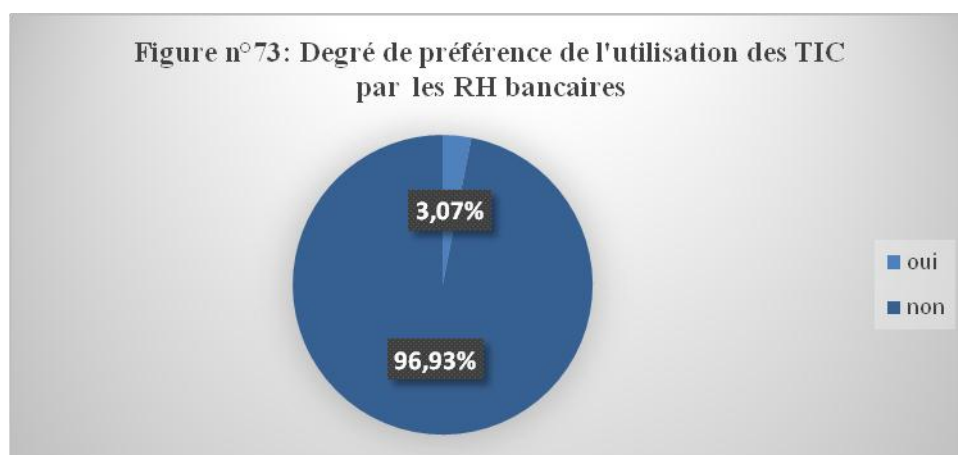
Pour les défaillances informatiques enregistrées, les pannes viennent au premier rang, suivies par la lenteur de réseau, la navigation lente et les coupures de connexions. En dernier

niveau, se placent la surcharge informationnelle (trop d'informations) et la surveillance électronique générées par l'utilisation des TIC.

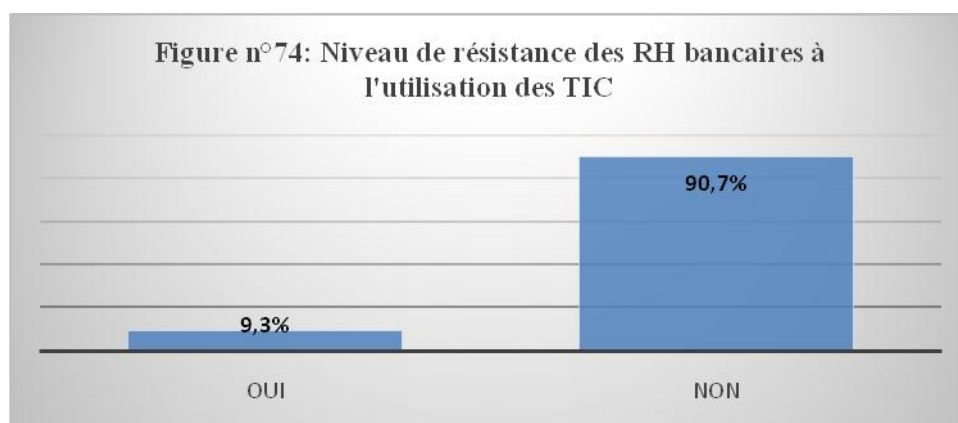


2.8.4. TIC et résistance des RH bancaires

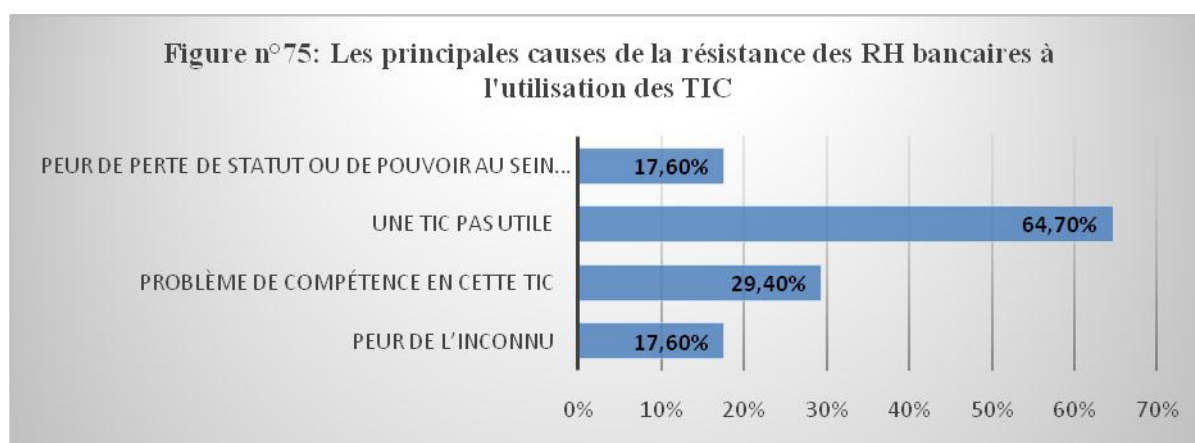
Cette partie consiste à satisfaire la question : « Les RH bancaires résistent-elles à l'utilisation des TIC au travail ? ». Sur la base des résultats dégagés, nous constatons que 97% des sondés préfèrent utiliser les TIC pour travailler, contre seulement 3% des personnes qui préfèrent le manuel au détriment de l'utilisation de ces technologies (Figure ci-après).



En discutant la résistance du personnel bancaire à l'utilisation des TIC, les résultats collectés nous laissent comprendre que 91% des répondants n'ont jamais résisté à l'utilisation des technologies au niveau de leurs banques. A l'opposé, 9% des acteurs bancaires seulement, déclarent ayant déjà résisté à l'utilisation de ces outils.



Quant aux causes de ces résistances, l'introduction d'une TIC pas utile, d'après 65% des interrogés se place en tête, alors que le manque de compétence en TIC chez certains utilisateurs (surtout, l'ancienne génération) constitue la deuxième cause importante de résistance.



Section 3. Les principaux résultats et test des hypothèses

A travers cette étude, nous avons essayé d'analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH au niveau des banques marocaines. Pour ce, nous avons évalué:

- > Le caractère stratégique des TIC et leur degré d'utilisation dans les banques marocaines;
- > Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines, et;
- > Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.

3.1. Le caractère stratégique des TIC et leur degré d'utilisation dans les banques marocaines

Les TIC présentent un secteur stratégique par les banques marocaines, ayant fait l'objet de notre enquête. Nous notons ainsi, une certaine unanimité des répondants quant au caractère stratégique de ces technologies (97,38%) pour les banques. En outre, Les décideurs à la tête de ces organisations mettent ce secteur au centre de leurs stratégies et le considèrent comme un facteur de compétitivité et de rentabilité (94,76%).

Pour ce qui est du degré d'utilisation des TIC, les résultats obtenus montrent une forte pénétration des TIC au sein des banques marocaines. En effet, l'intranet devenu prépondérant dans les banques, est jugé obligatoire au travail. La connexion internet est en croissance rapide et le degré et les modes de son utilisation varient d'une banque à une autre (temps de connexion, accès, ...).

Les banques marocaines font de la GRC un outil incontournable à l'activité bancaire. Il s'agit d'un moyen de fidélisation et de gestion des relations avec la clientèle. Cette réalité trouve sa justification chez 80% des banquiers qui avancent que leurs banques disposent d'un logiciel GRC. En outre, les logiciels de e-Learning sont fort présents dans les banques (65%). Ces dernières mettent le perfectionnement de leurs effectifs au centre de leurs stratégies, pour répondre aux changements et au dynamisme permanents que connaît le secteur bancaire.

Concernant les logiciels de travail en groupe (workflow, groupware, ...), nous enregistrons une utilisation massive de ces technologies qui permettent d'effectuer des opérations, de superviser, de contrôler mais aussi de diffuser l'information au sein de la banque. Ainsi, 80% des RH travaillent avec le workflow (généralement, Oracle) et 50% des acteurs savent que leurs banques détiennent un logiciel de travail en groupe.

L'utilisation de la messagerie électronique est prépondérante et est très répandue dans les banques marocaines. Il s'agit d'un outil procédural, obligatoire au travail. Son inconvénient majeur est la surcharge informationnelle, qui peut être source de stress chez les

RH bancaires. S'agissant des PGI, seul 38% des interrogés savent que leurs banques possèdent cette technologie. Cette dernière, se voit mal connue chez les utilisateurs au niveau des banques contactées.

Il s'ensuit que les TIC, comme secteur stratégique, connaissent une forte pénétration dans les banques marocaines qui vivent une digitalisation soutenue. Le secteur des TIC constituera le cheval de bataille dans les temps à venir pour ces organisations qui tendent vers le développement d'un nouveau canal de distribution : l'e-banking.

3.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.

Si nous nous intéressons au contrôle des RH au travail via l'utilisation des TIC, ces dernières favorisent ce type de contrôle selon 91% des banquiers. Ainsi, l'utilisation des TIC permet un suivi, de très près, de toutes les opérations effectuées, suite à leur apport énorme lié à la traçabilité. Mieux encore, 89,4% des répondants trouvent que leur travail est contrôlé d'avantage en utilisant ces TIC.

Cette pratique de contrôle domine les courriers électroniques (messagerie) et l'utilisation de l'internet (temps de connexion, ..). Force est de constater que, les banques marocaines utilisent les TIC dans une approche du tout contrôlé, ce qui est confirmé par 80,6% des répondants.

A la lumière de ces résultats, l'hypothèse 1 : « L'utilisation des TIC s'accompagne d'un contrôle des RH au travail dans la banque » est confirmée.

Si les TIC renforcent le contrôle au travail, elles sont toutefois, considérées comme un moyen d'autonomie des RH bancaires. Les résultats dégagés montrent que 81,9% des personnes disposent des moyens nécessaires pour gérer leur activité. 35% répondent qu'ils se sentent libres dans leur travail, 52,2% des banquiers disent qu'ils sont bien dans leur travail, alors que 54,4% d'entre eux trouvent dans le partage permis par les TIC, un moyen en faveur d'une libre et efficace prise de décision. Notons qu'il s'agit d'une autonomie maîtrisée, suite aux capacités énormes de contrôle, surtout avec la surveillance électronique permise par les TIC.

Nous pouvons avancer, sur la base de ce qui a été dit que l'hypothèse 2, relative à l'autonomie des RH au travail via l'utilisation des TIC, est confirmée.

Le processus de prise de décision quant à lui, n'échappe pas aux impacts de l'utilisation des TIC dans la banque marocaine. En effet, 70% des sondés pensent que la décentralisation de la décision est maîtrisée et n'est pas aussi totale dans les banques. C'est-à-dire que les décisions sont partagées entre la direction et les agences. En revanche, les TIC permettent une amélioration de la qualité de la prise de décision (disponibilité de l'information, réduction du délai de prise de décision, rapidité, fiabilité, ..) et une large participation du personnel à la prise de décision (partage, diffusion d'une quantité énorme d'informations, disponibilité, ..). Ce constat semble confirmé, respectivement par 87,4 % et 82,5% des personnes enquêtées. En conséquence, les banques marocaines doivent bénéficier à la fois, des avantages de la centralisation et de la décentralisation de la décision, au profit d'une décision collégiale.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse 3: « L'utilisation des TIC favorise la décentralisation de la décision dans la banque » est semi validée.

Penchons-nous à présent sur les résultats retenus, liés aux impacts de l'utilisation des TIC sur l'organisation et les conditions de travail dans les banques marocaines.

3.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.

A l'aide de l'étude de terrain menée, nous avons retenu que les TIC présentent un moyen au profit de l'apprentissage des RH dans la banque, selon 90 % des enquêtés. En utilisant les TIC, les acteurs bancaires acquièrent et développent de nouvelles compétences et connaissances. Au delà de la recherche d'informations, l'utilisation des TIC permet d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire de façon continue, voire les améliorer.

En outre, les outils dits collaboratifs (intranet, workflow, ..) permettent un partage énorme d'informations et de connaissances. En écoutant leur environnement, les acteurs bancaires développent un esprit de créativité et d'innovation. Il ne faut pas perdre de vue que, l'apprentissage se développe dans la durée chez les individus, avec une accumulation d'expériences et une nécessaire volonté d'apprentissage, ce qui permet en conséquence de profiter des potentialités énormes de ces outils, pour arroser ce processus d'apprentissage. ***Ceci dit, l'hypothèse relative au rôle des TIC dans l'apprentissage chez les RH bancaires, est confirmée.***

Pour ce qui est du travail en groupe, l'utilisation des TIC favorise et encourage ce mode de travail entre les collaborateurs, ce qui est confirmé par plus de 84% des enquêtés qui ont constaté que ce mode de travail s'est fortement amélioré grâce aux TIC dans leurs banques. En outre, 86% d'entre eux reconnaissent qu'ils sont appelés à coordonner, de plus en plus, à

distance avec d'autres collaborateurs via l'utilisation des TIC. Ajoutons à cela que, l'utilisation des TIC permet l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles (esprit de groupe, de partage,...), ce qui est confirmé par 85,2% des individus interrogés et le développement des relations interpersonnelles.

Partant de ces résultats, l'hypothèse 4.1 : « L'utilisation des TIC favorise le travail en groupe dans la banque » est confirmée.

Qui dit travail en groupe dit partage. L'utilisation des TIC, avec l'accès rapide à l'information et le gain de temps qui en résulte et la rapidité de traitement des informations, permettent un meilleur partage entre les collaborateurs. Ainsi, la rapidité des échanges électroniques permise par TIC, fait de ce partage un facteur d'efficacité au travail.

En outre, en mettant en ligne les résultats de leurs travaux (rapports d'activité, etc.), les banques marocaines contribuent à cette opération de partage de l'information. A ce niveau, 83,8 % des personnes consultées savent que leurs banques partagent procèdent à cette pratique. Cette opération, se trouve promue par une alimentation régulière des bases de connaissances (site web, intranet, ..) ce qui permet d'actualiser l'information reçue.

Il faut garder à l'esprit que, si l'utilisation des TIC favorise le partage des connaissances (91,7 % des réponses), ce partage ne pourra réaliser les objectifs escomptés, sans la mise en place d'une culture de partage et de collaboration chez les RH. Cette culture est jugée forte chez le personnel bancaire, chose qui est confirmée par 68,1% des personnes interrogées.

L'hypothèse 4.2 sur le partage des connaissances via l'utilisation des TIC dans la banque est bien confirmée. De la validation de ces deux sous hypothèses, l'hypothèse 4, sur la collaboration et l'échange entre les RH bancaires » est donc validée.

Quant à la fonction formation dans la banque, elle se voit changée avec l'arrivée des TIC. Sur la base des résultats tirés de l'étude, 71,4% des enquêtés ont exprimé leurs besoins pour perfectionner leurs connaissances au travail et donc suivre les mutations en cours. S'agissant des TIC utilisées pour effectuer des formations e-learning, plus de 90% des personnes reçoivent des modules de formation sur leurs intranets. La technologie visio /vidéoconférence est en développement croissant dans les banques marocaines. A ce niveau, 37,5% des répondants précisent que leurs banques utilisent ces outils pour assurer des formations au profit de leur personnel, bien que l'utilisation de ces technologies est encore limitée (quelques banques seulement utilisent ces outils, le nombre limité des personnes adhérees, ...).

Pour savoir si les personnes formées sont satisfaites des formations e-Learning organisées, nous remarquons que seulement 50% des répondants sont satisfaits des formations réalisées. Les raisons d'insatisfaction de ce mode d'apprentissage reviennent à des raisons dites quantitatives (nombre d'heures de formation limité, ...) et qualitatives (formations théoriques, modules insuffisants, manque de stages, absence d'échange direct et de discussion entre les formateurs et les formés, encombrement du personnel, ...). ***Il ressort de ces résultats que, l'utilisation des TIC favorise l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque. Par conséquent, l'hypothèse 6 est validée.***

Concernant la performance des RH, ces dernières en utilisant les TIC deviennent plus performantes au travail. En termes de communication et de collaboration, 79,9% des acteurs considèrent les TIC comme un outil de communication et 68,3% des banquiers les trouvent des outils favorisant une forte collaboration. En terme de maîtrise de coûts et de temps, 82% du personnel avance que les TIC sont un moyen d'économie de temps, 71,9% d'entre eux les considèrent comme un outil formidable pour l'économie du papier, alors que 68,4% des sondés font des technologies un moyen permettant d'économiser le téléphone et 68,4% des personnes, les perçoivent comme allégeant le nombre de déplacements (d'une banque à une autre, d'une banque à une administration, entre bureaux, ...).

Nous considérons, sur la base de ces résultats que, l'hypothèse 7 : « L'utilisation des TIC favorise la performance des RH bancaires » est confirmée.

Intéressons-nous à présent, aux impacts de l'utilisation des TIC sur le climat social dans les organisations bancaires. Si d'un côté, l'utilisation des TIC s'accompagne du confort et du bien-être des RH, à travers la facilitation des tâches, elles affectent, d'un autre côté, l'état de santé des personnes utilisant massivement les technologies. En ce sens, 51,3% des individus perçoivent les TIC comme la source directe d'un certain nombre de maladies, ayant des effets négatifs sur le rendement au travail. Ces maladies concernent, de manière générale, les troubles visuelles, les Troubles Musculo Squelettiques (TMS), l'obésité, la mauvaise circulation sanguine, les maux de tête et le diabète.

En conséquence, l'hypothèse 8.1 : « L'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts négatifs sur la santé des RH bancaires » est validée.

Malgré que l'utilisation des TIC favorise le développement des relations interpersonnelles, elle génère une destruction de ces relations au niveau de la banque. En effet, ce phénomène se manifeste à travers la diminution du contact physique, qui cède la place au contact virtuel (donnant lieu à une déshumanisation des relations sociales et donc une négligence du côté émotionnel chez les Hommes.) avec le personnel d'une part et avec les responsables d'autre part (43,2% des interrogés). Ce nouveau mode de contact risque de

produire un certain isolement du personnel utilisateur selon 36,3% des banquiers. L'individualisation des démarches générée par les TIC accentue cet isolement pour 20,5% des sondés.

Ceci étant, l'hypothèse 8.2 : « L'utilisation des TIC s'accompagne d'une destruction des relations sociales dans la banque », est alors validée.

Nul ne peut nier que la forte dépendance aux technologies s'accompagne d'un nombre, non moins important de dysfonctionnements informatiques au niveau des banques. Les résultats tirés de l'étude montre que 55,3% des interrogés lient ces défaillances au stress des RH au travail, dont la productivité se trouve, incontestablement, impactée.

De l'enquête ressort que ces dysfonctionnements sont, en grande partie, liés aux pannes (80,9%), à une navigation lente et aux coupures de connexion (74,8%). La surcharge informationnelle et les difficultés d'accès n'ont qu'une place résiduelle à ce niveau, avec respectivement 48,9% et 45% des réponses.

Ceci dit, nous retenons que la sous-hypothèse 8.3, liée aux défaillances informatiques est bien confirmée.

Nous avons voulu en dernier lieu, chercher si les individus résistent à l'utilisation des TIC dans les banques marocaines. Les résultats obtenus montrent que 90% des personnes préfèrent utiliser les TIC au travail et reconnaissent n'ayant jamais résisté à l'utilisation des technologies. Seul 5% du personnel consulté, avance ayant déjà résisté à l'utilisation d'une TIC quelconque au niveau de la banque, pour deux raisons majeures : Introduction d'une TIC inutile au travail et manque de compétence en une technologie donnée (logiciel, application, etc.).

A préciser que cette minorité de résistants concerne, généralement, l'ancienne génération, où on trouve parfois des gens qui préfèrent le travail au manuel au détriment de l'utilisation des TIC ; ce qui nous conduit à penser que le critère d'âge peut être important à ce niveau.

L'hypothèse 8.4 : « L'utilisation des TIC s'accompagne de résistances chez les RH bancaires » est alors infirmée.

Conclusion

Ce chapitre a revenu sur les résultats obtenus de l'enquête menée au niveau des banques marocaines au sujet des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires. En effet, la première section a été consacrée à la présentation de l'échantillon sur lequel a porté l'étude et le niveau d'équipement des banques marocaines en TIC. La deuxième section s'est intéressée à l'analyse des différents impacts dégagés de l'étude. Ces impacts ont été décortiqués à double niveaux : sur les relations de travail et sur l'apprentissage, la performance de RH et les conditions de travail dans la banque. La troisième section s'est penchée sur les principaux résultats dégagés du travail et le test des hypothèses formulées dans la recherche.

Nous avons retenu, sur la base de l'étude que les TIC constituent un secteur clé pour la banque marocaine, que les décideurs mettent au centre de leurs stratégies. Les banques enquêtées, sont fortement équipées en TIC (internet, intranet, groupware, workflow, ...), mais le niveau d'équipement en ces technologies n'est pas homogène d'une banque à une autre (par exemple, la signature électronique sur tablette est déjà en essai dans certaines banques, alors que d'autres ne sont pas encore au rendez-vous dans ce domaine).

En outre, l'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts considérables sur les relations de travail, mais à des degrés différents (par exemple, les TIC ont fortement accentué le contrôle des RH bancaires, mais en favorisant leur autonomie au travail). L'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail sont à leur tour profondément touchées par l'utilisation des TIC qui favorise l'apprentissage, la collaboration et le partage, l'adoption du e-Learning et la performance des individus du côté coûts et communication et collaboration au travail. Le climat social, suite aux défaillances informatiques enregistrées, se voit impacté au niveau santé des RH et déshumanisation ou mécanisation des relations sociales.

Ces résultats doivent être confirmés et enrichis par des entretiens semi-directifs réalisés auprès des RH opérant au niveau des banques marocaines, pour arriver à dégager des conclusions définitives. Ce travail fera l'objet du chapitre qui suit.

Résumé du chapitre 6

Ce chapitre s'arrête sur les résultats de l'étude qualitative. Il s'assigne comme objectif, de confirmer et d'enrichir les résultats de l'étude quantitative. Ainsi, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de quarante (40) acteurs bancaires dans 16 banques marocaines.

De cette étude, nous avons dégagé les mêmes résultats que ceux obtenus dans l'étude quantitative. Ils sont comme suit :

****Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines.***

> Les TIC constituent un secteur stratégique pour les banques marocaines. Elles présentent un souci majeur des dirigeants à la tête de ces banques. En effet :

- Les banques marocaines se sont engagées depuis des décennies, dans la vague du changement et delà, dans une forte digitalisation. L'investissement technologique accapare une part importante dans l'investissement global de la banque ;

- Les décideurs considèrent les TIC comme un outil stratégique (contexte managérial) de modernisation, permettant d'accompagner la révolution technologique, une source d'amélioration du fonctionnement interne de la banque, de rentabilité, de satisfaction et de fidélisation de la clientèle (contexte environnemental).

Pour ce qui est du niveau d'utilisation des TIC au niveau des banques, nous retenons que :

> L'équipement en TIC est très important, mais pas homogène d'une banque à une autre, suite à plusieurs facteurs : la taille de la banque, les objectifs visés, le poids des investissements engagés, la culture des décideurs,...

> Tous les domaines d'activité sont touchés par les TIC, qui continuent à dominer toutes les opérations dans la banque.

> L'intranet et la messagerie électroniques sont des outils incontournables au travail. Toutefois, l'utilisation de l'internet n'est pas généralisée (elle est limitée dans le temps et dans l'espace). Le temps de connexion varie d'une banque à une autre, ce qui pose d'autres questions liées à la recherche d'information et à la bonne marche du service (problèmes avec les clients, ...).

> Tout le personnel bancaire est équipé d'un ordinateur. Toutefois, l'effectif du personnel ayant un diplôme en TIC est encore faible, ce qui sous entend que les banques marocaines n'exigent pas encore cette condition, lors de leurs pratiques de recrutement.

> L'investissement en TIC est de poids, mais l'investissement en capital humain ne suit pas du même rythme dans la mesure où les formations dédiées, par exemple, au domaine des TIC sont insuffisantes (aussi pauvres en quantité qu'en qualité).

****Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.***

Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail se présentent comme suit:

> Les TIC accentuent le contrôle déjà existant dans la banque, tout en le rendant rapide, continu et électronique (moins visible). En outre, les TIC permettent l'apparition de nouveaux champs de

contrôle, tels que le contrôle axé sur les résultats dans le cadre d'un management par objectif.

> Les TIC favorisent l'autonomie des RH bancaires au travail. Les banquiers disposent désormais d'énormes opportunités pour partager et bien gérer leur activité. Cette autonomie n'est pas totale puisque le contrôle se renforce et la décentralisation des décisions est aussi maîtrisée.

> Les TIC n'autorisent pas une décentralisation totale des décisions dans la banque. Les décisions stratégiques sont toujours entre les mains du sommet stratégique et les décisions liées à l'exploitation (crédits clientèles à des plafonds, ...), sont déléguées aux opérationnels. Ainsi, le secteur bancaire marocain est fortement hiérarchisé et c'est surtout le système de pilotage qui prend, généralement, les décisions vitales.

****Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail les banques marocaines.***

Ces impacts se résument comme suit :

> Les TIC favorisent l'apprentissage. De nouvelles compétences, savoirs et savoir-faire se voient se développer chez les RH bancaires en utilisant les TIC.

> Les TIC accentuent les échanges et la collaboration entre les collègues dans la banque, à travers :

- Le développement du travail en groupe, via la facilitation de la coordination et à travers l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles.

- Le partage des connaissances entre les collaborateurs (mise en ligne des résultats, culture de partage jugée forte dans la banque, ..)

> Les TIC favorisent le développement du e-Learning dans la banque. Toutefois, la pratique liée à l'utilisation de la visio/vidéoconférence est encore à son stade embryonnaire et se heurte à des limites (formation théorique, besoins en stages,...)

> Les TIC permettent à l'acteur bancaire d'être plus performant au travail. Il devient un bon communicateur, un bon collaborateur, mais aussi un acteur plus productif (réduction des coûts).

> Les TIC ont des effets multiples sur le climat social dans les banques marocaines. En effet :

- Les TIC génèrent des effets négatifs sur la santé des RH (dépression, mauvaise circulation sanguine, stress, maux de dos, de tête, ..).

- L'utilisation des TIC s'accompagne d'une dégradation des relations sociales à travers la diminution du contact physique entre les personnes et l'apparition d'une nouvelle forme de communication, à savoir la communication électronique. Cette dernière, s'accompagne d'une mécanisation et une déshumanisation des relations sociales, chose qui laisse négliger l'aspect humain, émotionnel et affectif chez les acteurs bancaires.

- L'utilisation des TIC s'accompagne de dysfonctionnements informatiques dans la banque (pannes, lenteurs de réseau, coupures connexions, ...) cause de stress et de gêne des RH, ce qui risque de perturber le climat de travail au niveau de la banque.

- L'utilisation des TIC ne s'accompagne pas de résistances chez les RH dans la banque. Il s'agit d'un outil procédural, indispensable au travail qu'il faut utiliser avec gouvernance.

Chapitre 6 : Etude qualitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans les banques marocaines

Introduction

Intitulé, « Etude qualitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines », l'objet assigné à ce chapitre est, de traiter les résultats issus de l'étude qualitative menée au niveau des banques, qui s'est voulue renforcer, approfondir et compléter les résultats chiffrés issus de l'étude quantitative, à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs bancaires consultés.

En effet et après la présentation de l'approche qualitative que nous tentons de mener, les informations collectées à l'aide des entretiens semi-directifs avec les interviewés, sur la base d'un guide d'entretiens bien soigné, feront l'objet d'une description détaillée, suivant des thèmes bien précis pour arriver à tirer des conclusions finales sur les questions posées.

Ce chapitre s'efforce d'atteindre les objectifs suivants :

- Comprendre les perceptions et les interprétations des acteurs bancaires quant à l'utilisation des TIC et leur caractère stratégique pour la banque ;
- Comprendre les interprétations des RH bancaires sur les impacts éventuels de l'utilisation des TIC sur les relations de travail ;
- Analyser les interprétations des acteurs bancaires quant aux impacts de l'utilisation des TIC sur l'organisation et les conditions de travail, et ;
- Dégager des conclusions définitives sur les questions posées pour valider les différents thèmes de recherche.

Pour ce faire, nous avons vu subdiviser ce chapitre en trois sections distinctes :

- La première section se veut une présentation de l'approche qualitative ;
- La deuxième section s'intéresse à l'analyse des données issues de l'étude qualitative, et ;
- La troisième section discute les différents résultats obtenus pour la vérification des hypothèses de départ.

Section 1. L'approche qualitative: Présentation

Nous nous attardons sur la définition de l'approche qualitative, ses objectifs et la méthodologie à mettre en œuvre pour la réaliser.

1.1. L'approche qualitative : Définition

Le choix de la méthode qualitative dans cette thèse est justifié par la volonté de confirmer ou d'infirmer les résultats de l'étude quantitative. La démarche qualitative, nous semble parfaitement adéquate pour notre stratégie de recherche, surtout dans ce domaine des TIC qui génèrent un nombre non moins important de questions.

Par définition, l'approche qualitative est *« une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes »*³⁴¹.

Pour Usinier.J.C et al, les méthodes qualitatives sont définies par : *« un éventail de techniques d'interprétation qui vise à décrire, décoder, traduire et d'une façon très générale, être en accord avec le sens et non pas décrire la fréquence de certains phénomènes qui se produisent, plus ou moins naturellement dans le monde social »*³⁴².

A partir de ces deux définitions, nous retenons bien le rôle crucial du chercheur utilisant cette méthode et qui s'expose toujours à des critiques de subjectivité, des méthodes d'analyses utilisées, ...A cet effet, le recours à la méthode qualitative se justifie par :

- > La nécessité d'expliquer certaines relations mises en évidence par une démarche quantitative ;
- > Les données qualitatives ont la particularité d'être riches. Il s'agit du recours à une palette de techniques d'interprétation d'un phénomène.

1.2. Les objectifs de l'étude qualitative

Il n'est pas à rappeler que l'objectif recherché via l'adoption de l'étude qualitative est de compléter et enrichir les résultats dégagés de l'étude quantitative. En effet, nous souhaitons, à travers cette approche méthodologique, donner davantage de richesse aux résultats dégagés de l'étude quantitative.

En outre, nous visons à travers cette méthode, à analyser les impacts de l'utilisation des TIC par le réexamen des différentes interactions proposées dans la théorie avec les dimensions contextuelles. Il ne faut pas aussi perdre de vue que dans les recherches en SI, la

³⁴¹-Mucchielli.A, « Les méthodes qualitatives », Presses universitaires de France, Paris, 1991, p.182.

³⁴²-Usinier.J.C et al, op cit, p.117.

confrontation des résultats dégagés avec de nouveaux résultats émanant d'une autre démarche méthodologique est fortement sollicitée.

1.3. Méthodologie de l'étude qualitative

La méthodologie de l'étude qualitative consiste en la réalisation d'un certain nombre d'entretiens semi-dirigés ou semi-directifs, auprès de différents acteurs dans les banques marocaines, ayant des visions et des points de vue différents et complémentaires sur l'objet de la présente recherche. Les personnes interrogées, sont à la fois des responsables (directeurs, ..) et des opérationnels (chargé de clientèle, caissiers, ...). Chaque entretien a été réalisé suivant un guide (voir annexe) d'où la richesse de cette étude, où nous avons essayé d'impliquer un nombre assez large de professionnels du secteur (40 personnes interrogées). Se limiter au nombre de 40 personnes trouve sa justification dans le fait que c'est à ce niveau que les interviewés commencent à avancer les mêmes réponses quant aux questions posées.

A préciser que les entretiens exploratoires ne sont pas pris en compte dans cette analyse. Ces entretiens n'avaient pour objectif que de déterminer la problématique de la recherche et d'identifier les différents thèmes et concepts jugés pertinents pour l'élaboration du questionnaire. A cet effet, nous n'avons retenu que les entretiens semi-directifs effectués après l'élaboration et la distribution du questionnaire.

Par ailleurs, l'objectif recherché à travers ces entretiens semi-directifs est de conduire les interviewés à s'exprimer et à avancer des points de vue sur des thèmes bien définis, en adoptant une approche structurée pour conduire cette analyse. Nous avons ainsi formulé nos hypothèses à travers trois (3) thèmes, à savoir :

***Thème 1: Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation par la banque:**

Les sous thèmes y afférents sont :

- Le caractère stratégique des TIC pour la banque ;
- Le niveau d'utilisation des TIC par la banque, et ;
- Les domaines d'activité touchés par les TIC dans la banque.

***Thème 2: Les relations de travail dans la banque:**

Les sous thèmes évoqués concernent :

- Le contrôle/ autonomie des RH au travail dans la banque, et ;
- La prise de décision : Centralisation/ décentralisation de la décision dans la banque.

***Thème 3: L'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans la banque:**

Ce thème se limite à la description de :

- L'apprentissage chez les RH bancaires, à travers l'utilisation des TIC ;
- La collaboration et l'échange entre les acteurs bancaires, avec l'utilisation des TIC ;
- L'adoption et le développement du e-Learning, comme nouveau mode d'apprentissage permis par l'utilisation des TIC ;
- La performance des RH bancaires en utilisant les TIC ;
- Les impacts des TIC sur le climat social au niveau de la banque, et ;
- Les résistances des RH bancaires à l'utilisation des TIC.

Ceci dit, nous visons à partir de ces entretiens à éclairer les questions essentielles suivantes :

- Caractère stratégique des TIC et leur niveau utilisation dans la banque, ainsi que les domaines d'activité touchés ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur le contrôle/ autonomie des acteurs dans la banque;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur la prise de décision au niveau de la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage chez l'utilisateur dans la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur le développement du travail en groupe au niveau de la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur le partage des connaissances entre les collaborateurs dans la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'adoption et le développement du e-Learning par la banque;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur la performance des RH au travail dans la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur la santé des acteurs au travail dans la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur la destruction des relations sociales dans la banque ;
- Les défaillances ou dysfonctionnements informatiques qui accompagnent l'utilisation des TIC dans la banque, et;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur la résistance des RH au sein de la banque.

Le guide d'entretiens, avec l'intégralité des questions communiquées aux répondants est présenté en annexe. Les entretiens semi-dirigés ont été effectués dans une période de deux mois (Mars et Avril 2016) et la durée des entretiens varie de 15 à 40 min, ce qui est justifié par la surcharge de travail et l'absence du temps libre chez les interviewés. Ces entretiens, ont fait l'objet d'une prise de notes rigoureuse sous forme d'une fiche de synthèse d'entretiens, des discours forts de l'interviewé.

La recherche de réponses à ces différentes questions citées plus-haut, vise à valider les principaux thèmes de recherche, d'une part et à déceler de nouveaux qui permettent, sans doute, d'enrichir la présente recherche.

1.4. Caractéristiques des répondants à l'étude qualitative

Pour mener à bien notre recherche, nous avons effectué quarante (40) entretiens semi-directifs, auprès de seize (16) banques marocaines sur un total de dix-neuf (19) banques ayant accepté d'y réaliser un entretien. Nous avons constaté que ces banques témoignent d'un grand intérêt pour le thème de la recherche en cours et ont exprimé leur détermination et leur vif soutien pour la réalisation de ce travail.

Tout au long de ces entretiens, nous avons essayé de consulter une large population du secteur bancaire (Tableau en annexe). Ainsi, nous avons fréquenté les différents établissements au niveau central (sièges), au niveau régional (les directions régionales, succursales) et au niveau local (agences).

Section 2. Analyse des données qualitatives

Parmi les méthodes d'analyse des données qualitatives les plus usuelles, on trouve : l'analyse du contenu, le résumé/synthèse, l'analyse thématique, l'analyse structurelle, l'analyse métaphorique, etc. Dans notre travail et en se basant sur la revue de la littérature, les hypothèses de la recherche et les propos des répondants, nous avons utilisé l'analyse du contenu et le résumé/ synthèse:

> *L'analyse du contenu* : Est la méthode la plus connue dans l'analyse des données qualitatives et c'est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à retranscrire ces données, à se donner une grille d'analyse et à traiter les informations recueillies.

> *Le résumé synthèse* : C'est la forme d'analyse la plus simple. Elle consiste en la réduction des données, de manière à exprimer uniquement les idées ou les thématiques principales. Cependant, il faut distinguer entre le résumé synthèse sur l'ensemble du corpus et le résumé synthèse par entretien.

Ceci étant, nous résumons dans les développements qui suivent, l'analyse des réponses pour chaque grand thème :

- > Caractère stratégique des TIC et degré de leur utilisation dans les banques marocaines;
- > Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines, et;

> Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'organisation et les conditions de travail dans les banques marocaines.

2.1. Caractère stratégique des TIC et degré de leur utilisation dans les banques marocaines.

Dans ce thème, nous souhaitons voir si les TIC revêtent un caractère stratégique pour les banques marocaines, ou sont un simple outil de travail comme d'autres. Nous cherchons aussi à détecter leur degré d'utilisation, ainsi que les domaines d'activité touchés dans les banques consultées.

Thème 1 : Caractère stratégique des TIC et degré de leur utilisation dans les banques marocaines.

Répondant	Caractère stratégique des TIC pour la banque	TIC utilisées et domaines d'activités touchés dans la banque
R1	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque, pour plusieurs raisons : Concurrence sur le marché, satisfaction des clients, amélioration de fonctionnement interne de la banque, recherche de rentabilité (les TIC sont un facteur de rentabilité), et la réduction des coûts ».	-Internet, intranet, messagerie électronique, ERP, groupware, EDI, CRM, logiciel e-learning. -Tous les domaines d'activités sont touchés par les TIC, au niveau de la banque. -« Les TIC facilitent le travail. Elles permettent d'arroser tout le monde dans la banque ».
R2	-La direction générale considère les TIC comme un facteur clé de succès (FCS) : Les TIC sont un facteur de rentabilité, de réduction de coûts, mais aussi d'amélioration du fonctionnement interne de la banque, pour mieux satisfaire la clientèle.	-ERP, workflow, EDI, CRM, e-learning, intranet, internet, groupware, messagerie électronique. -« Aujourd'hui, on vit une logique de digitalisation des banques. la banque à distance ou à domicile est une réalité qui s'impose ».
R3	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque ».	-Internet, intranet, CRM, e-learning, messagerie électronique -Les TIC touchent tous les domaines au sein de la banque. -Les TIC sont un moyen de preuve et de communication.
R4	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque. C'est une variable à laquelle nulle banque ne peut échapper, s'elle veut être compétitive sur le marché. De plus la clientèle est devenue très exigeante en matière de qualité de service ».	-Internet (limité), intranet, GRC, messagerie électronique -Les TIC ont contribué à l'évolution de la banque : Amélioration de la qualité des services clients, gain de temps,...
R5	-Les TIC sont un secteur stratégique pour la banque.	-Internet, intranet, workflow, messagerie, EDI -Tous les domaines d'activités sont touchés par les TIC dans la banque: Commercial, RH, information,...
R6	-Les TIC sont un secteur stratégique pour la banque.	-Internet, intranet, messagerie, EDI, workflow, ERP, e-learning, datawarehouse -« Les TIC couvrent la totalité des activités dans la banque ».
R7	-Il s'agit d'un secteur clé, sur lequel toute banque doit se pencher. -Il y a des investissements massifs en TIC.	-Intranet, messagerie, GRC, signature électronique sur tablette. -Tous les domaines d'activité, sans exception, sont touchés par l'utilisation des TIC dans la banque.

R8	-« Les TIC sont au centre de la stratégie de notre banque ».	-Internet (limité), GRC, workflow, ERP, messagerie, signature électronique sur tablette en cours (en essais depuis début 2016). -Tous les domaines sont couverts par les TIC. -Les TIC motivent et impliquent le personnel. -L'enjeu de la banque est de devenir une banque à domicile (BAD).
R9	-La direction générale met les TIC au centre de sa stratégie. L'objectif est, l'amélioration du fonctionnement interne de la banque	-Internet, intranet, groupware, ERP, workflow, datawarehouse, EDI. -Tous les domaines de l'activité bancaire sont influencés par les TIC
R10	-Les TIC sont un secteur stratégique pour la banque.	-Intranet, internet, CRM, ERP, Datawarehouse, dataminig, e-learning, signature électronique sur tablette -« Les TIC ont des impacts énormes sur l'activité bancaires à tous les niveaux ».
R11	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque. La direction générale met les TIC au centre de sa stratégie pour les raisons suivantes : La forte concurrence sur le marché, la fidélisation et la satisfaction de la clientèle, la réduction des coûts et la recherche de rentabilité ».	-Internet, intranet, groupware, ERP, workflow, logiciel de e-learning, datawarehouse, GRC, messagerie. -Les domaines d'activités sont touchés dans leur globalité : Commercial, financier, RH, communication, production, exploitation, ...
R12	-Les TIC sont devenues, aujourd'hui, un secteur stratégique pour la banque.	-Intranet, EDI, GED, messagerie électronique (Outlook), GRC . -Tous les domaines sont touchés par les TIC dans la banque. -« Avec l'utilisation des TIC, les conditions de travail se voient améliorées ».
R13	-« Notre banque met les TIC au centre de sa stratégie: Les TIC sont un facteur de compétitivité, de rentabilité, de réduction des coûts et un outil pour améliorer le fonctionnement interne de la banque ».	-Intranet, GRC, workflow, messagerie, EDI, e-learning.
R14	-Les TIC sont un facteur clé de succès (FCS) pour la banque.	-Intranet, messagerie électronique, GRC, workflow. -Les TIC envahissent tous les domaines au niveau de la banque.
R15	-La banque met les TIC au cœur de sa stratégie et doit y innover en conséquence (innover ou disparaître).	-Intranet, messagerie électronique, GRC, workflow -« Tous domaines sont touchés par les TIC, au niveau de la banque ». -Les TIC sont un moyen de motivation et d'implication.

R16	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque ».	-Les TIC touchent toutes les activités de la banque (financier, commercial, production, marketing...).
		-Intranet, messagerie électronique, GRC, workflow.
R17	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque. Il s'agit d'un secteur d'investissement ».	-Internet, intranet, messagerie, workflow, EDI, ERP, e-learning, datawarehouse, GRC
		-« Les TIC ne cessent d'influencer toute l'activité bancaire ».
R18	-« On ne peut pas nier le rôle stratégique des TIC dans l'épanouissement de toute l'activité bancaire ».	-Intranet, GRC, messagerie électronique, workflow.
	-« Les TIC sont le point fort de la banque ».	
R19	-Les TIC sont un secteur stratégique pour la banque.	-Intranet, GRC, messagerie électronique, workflow.
	-La banque doit assurer une veille technologique.	-Toute l'activité bancaire est touchée par les TIC : Commercial, financier, RH, communication, information, exploitation,...
R20	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque ».	-Internet, intranet, EDI, groupware, extranet, ERP, workflow, e-learning, messagerie électronique.
	-« La direction générale met ce secteur au centre de ses préoccupations ».	-Tous les domaines d'activité, sans exception, sont touchés par les TIC.
	-«Notre banque s'engage aujourd'hui, dans une stratégie de digitalisation soutenue ».	
R21	-La direction générale considère les TIC comme un secteur stratégique.	-Internet, intranet, messagerie électronique.
		-« Les TIC influencent toute l'activité bancaire ».
R22	-Les TIC sont placées au centre de la stratégie de la banque, pour faire face à une concurrence et rester en conséquence, compétitive sur le marché.	-Internet, intranet, messagerie, workflow, GRC.
		-Tous les domaines, sans distinction, subissent les effets des TIC.
R23	-« Les TIC constituent, de nos jours, un secteur stratégique pour notre banque ».	-Intranet, messagerie, workflow, datawarehouse, CRM
R24	-Aujourd'hui, les TIC sont et doivent être au centre de la stratégie de la banque.	-Intranet, messagerie, workflow, datawarehouse, CRM
		-Les TIC modifient profondément l'activité bancaire à tous les niveaux (marketing, production, ...).
R25	-Les TIC sont un secteur stratégique pour la banque.	-Intranet, messagerie, workflow, datawarehouse, CRM
		-L'activité bancaire se trouve radicalement changée sous l'effet des TIC.

R26	-« Les TIC sont stratégiques pour la banque. Notre banque est la première qui a lancé la carte multiservice. Et c'est la première au Maroc, et même en Afrique, qui a lancé des produits pour les jeunes gratuitement ».	-Internet, intranet, CRM, EDI, datawarehouse, ERP (oracle), groupware, workflow, e-learning. -Les TIC envahissent tous les domaines d'activité au niveau de la banque.
R27	-Les TIC sont au centre de la stratégie de la banque.	-Internet, intranet, messagerie, EDI, workflow, CRM, datawarehouse.
R28	Les TIC constituent un souci majeur pour les responsables à la tête de la banque. Le marché devenu turbulent, impose à la banque de faire des TIC, un moteur de développement et de rentabilité.	-Intranet, messagerie, workflow, datawarehouse, CRM. -L'activité bancaire dans sa globalité, se voit modifiée avec l'arrivée des TIC.
R29	-« Les technologies doivent être au centre de la stratégie de la banque, sinon elle sera dépassée ».	- Intranet, messagerie, workflow, datawarehouse, CRM. -« Toute l'activité bancaire se voit touchée par les TIC ».
R30	-« Le caractère stratégique des TIC pour la banque n'est plus à discuter. La concurrence acharnée sur le marché bancaire coûte cher pour la banque, qui doit faire des TIC un facteur de développement ».	-Internet, intranet, ERP, Datawarehouse, EDI, CRM. -L'activité bancaire est profondément touchée par les TIC.
R31	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque, y compris la nôtre ».	-Internet, intranet, groupware, EDI, ERP. -Toute l'activité bancaire subit les effets des TIC.
R32	-Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque.	-Internet, intranet, groupware, EDI, ERP -Toute l'activité bancaire subit les effets des TIC
R33	-Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque. L'investissement en TIC absorbe une grande part du budget global de la banque.	-Internet, intranet, groupware, EDI, ERP, CRM, datawarehouse, datamining -Toute l'activité bancaire est touchée par les TIC.
R34	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque ».	-Internet, intranet, messagerie. -Toute l'activité bancaire, sans exception, subit les effets des TIC.
R35	-Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque. -« L'investissement en TIC nécessite des moyens financiers importants pour la banque ».	-Internet, intranet, groupware, EDI, ERP, CRM, datawarehouse, datamining. -Toute l'activité bancaire subit les effets des TIC.
R36	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour toute banque ».	-Internet, intranet, messagerie. -Toute l'activité bancaire subit les effets des TIC.

R37	-« Bien sûr, les TIC font partie de la stratégie de notre banque ».	-Internet, intranet, CRM, EDI, datawarehouse, ERP (oracle), groupware, Workflow, e-learning.
R38	-« Les TIC constituent un secteur stratégique pour notre banque ».	-Intranet, CRM, EDI, datawarehouse, ERP (oracle), groupware, Workflow, messagerie électronique. -Les TIC améliorent l'activité bancaire.
R39	-« Les TIC sont un secteur stratégique pour notre banque ».	-Intranet, CRM, EDI, datawarehouse, ERP (oracle), groupware, Workflow, messagerie électronique, e-learning. -les TIC touchent l'activité bancaire en général.
R40	-« Les TIC constituent un secteur stratégique pour notre banque ».	-Internet, intranet, CRM, EDI, datawarehouse, ERP (oracle), groupware, Workflow, e-learning.

A partir de cette matrice, il est clair que tous les répondants font l'unanimité que les TIC présentent un secteur stratégique pour la banque marocaine. Une réalité qui s'impose aux organisations bancaires, les TIC se placent aujourd'hui au centre de la stratégie de toute banque, pour plusieurs raisons:

- Les TIC sont considérées comme un facteur de compétitivité sur le marché, caractérisé par une forte concurrence interbancaire ;
- Les TIC sont un facteur de rentabilité, vu qu'elles permettent de réduire les coûts ;
- Les TIC sont un moyen crucial de développement et d'amélioration des services rendus aux clients qui deviennent de plus en plus exigeants ;
- Les TIC sont un facteur d'amélioration du fonctionnement interne de la banque.

Ce caractère stratégique des TIC est confirmé par Andre.A et al, qui pensent que les TIC forment un réseau qualifié de « système nerveux de l'activité bancaire » et leur utilisation constitue l'un des principaux chantiers stratégiques engagés par les banques³⁴³. Pour que les TIC soient créatrices de valeur pour la banque, il faut qu'elles soient perçues comme un atout stratégique dans la lutte pour la compétitivité. Elles doivent en conséquence, s'aligner sur les objectifs entrepris par la banque.

Du côté infrastructure en TIC, nous constatons que les banques sont fort équipées en TIC. Ces dernières sont devenues une réalité pour ces organisations qui se numérisent de plus en plus et connaissent une digitalisation soutenue tout en tendant vers la banque ce qu'on appelle la banque en ligne ou la BAD.

Toutefois, ces banques ne sont pas équipées de façon homogène (certaines TIC, telles que la signature électronique sur tablette, par exemple sont disponibles dans certaines banques sans d'autres). Cette hétérogénéité dans l'équipement et l'utilisation des TIC est due, à notre avis, aux volumes des investissements en TIC, aux besoins de la banque, à son ouverture sur le marché, mais aussi à la culture des dirigeants à la tête de la banque.

Concernant les domaines touchés par l'utilisation des TIC, les interviewés affirment que tous les domaines d'activités bancaires subissent les effets des TIC : Commercial, financier, RH, communication, production, distribution, ...Le niveau d'utilisation des TIC prend son importance de la politique poursuivie par le management et du rôle des supérieurs dans la promotion et l'encouragement de ce secteur. D'après les répondants, la direction fait des TIC

³⁴³-www.strategie-aims.com (Chetoui.L, Etude des impacts d'une innovation organisationnelle dans une entreprise de service : cas de la banque à distance) consulté en Février 2014.

un facteur clé de succès (FCS) qui fait partie de la stratégie globale de la banque (aspect managérial).

En outre, la concurrence acharnée dans le domaine des technologies sur le marché, impose aux décideurs de mettre ces outils au centre de leur stratégie pour affronter la concurrence. La banque se trouve contrainte d'utiliser les TIC pour répondre aux influences des compétiteurs (aspect environnemental). Nous avons ressenti lors de nos entretiens, l'existence d'une sorte de « guerre froide » entre les banques dans ce domaine.

Sur la base de ce qui a été dit, il est clair que les TIC constituent un secteur stratégique pour les banques marocaines, qui connaissent une forte digitalisation. Le mot d'ordre est à la BAD qui fera le cheval de bataille pour ces organisations, soucieuses de servir au mieux et fidéliser une part de clientèle satisfaisante.

2.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.

La matrice suivante, prendra les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines. Ces impacts concernent éventuellement, le contrôle, l'autonomie des RH bancaires au travail et la prise de décision au niveau de la banque (centralisation-décentralisation).

Thème 2: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.

Répondant	Contrôle /autonomie des RH	Prise de décision
R1	-Les TIC sont un moyen de contrôle par excellence (tout est contrôlé). -« Avec les TIC, on se sent un peu autonome, mais on est tout le temps contrôlé ».	-Les TIC favorisent la prise de décision : Réduction des délais, disponibilité de l'information, souplesse. -Les TIC sont considérées aussi, comme source de surcharge informationnelle. Cette dernière pose un problème de traitement et de distinction entre l'information utile de celle qui ne l'est pas ; ce qui affecte, en conséquence, la qualité de la prise de décision.
R2	-« Les TIC sont un moyen de contrôle des RH mais en même temps un facteur d'autonomie ». -« Les TIC peuvent dépersonnaliser le contrôle ou la supervision (suite à l'abstraction liée aux TIC et la capacité de conceptualisation dont l'utilisateur doit faire preuve) ».	-« On assiste à une amélioration de la prise de décision via l'utilisation des TIC. Les décisions sont partagées entre la direction et les agences ».
R 3	-« Le contrôle s'accroît avec les TIC. On ne peut pas se sentir libre totalement avec les TIC : On est en tout temps contrôlé ».	-Les TIC favorisent la prise de décision. « Tout dépend de la nature du problème (s'il s'agit d'un problème délicat, il faut passer par la hiérarchie, on ne peut pas prendre l'initiative seul ».
R4	-Les TIC favorisent le contrôle des opérations bancaires de toutes natures -« Le contrôle de la seule présence hiérarchique cède la place au contrôle permanent dans le temps et dans l'espace dans la banque ».	-« Les décisions sont décentralisées selon la délégation du pouvoir : Le dossier crédit, par exemple, est délégué à l'agence mais avec un montant maximum ».
R5	-Les TIC favorisent le contrôle. Les procédures sont consultables électroniquement. Le contrôle à priori est donc accentué.	-« La décentralisation de la décision dépend de cette décision elle-même ». -Les procédés de décision deviennent plus explicites (l'ordinateur remplace les jugements individuels par des algorithmes ou des procédés de décision), on peut les planifier facilement.
R6	-Les TIC favorisent le contrôle. Elles sont ainsi contrôlées elles-mêmes, surtout dans le domaine bancaire : c'est un secteur critique. -« Pour ce qui est d'autonomie de l'utilisateur, il doit exécuter les tâches qui lui sont affectées suivant son profil ».	-Les décisions sont partagées -Les TIC favorisent la participation à la prise de décision et améliorent la qualité de la prise de décision, via la réduction des délais et disponibilité de l'information.
R7	-Les TIC permettent un contrôle permanent, crédible et fiable de très loin.	-« Les TIC permettent de prendre les décisions en temps minime. On assiste à un partage des décisions au niveau central, régional et local ».

R8	-« On assiste au contrôle même des décisions totalement décentralisées « Au fond des choses, je privilégie la situation actuelle, en présence de ce contrôle ». -« L'informatique permet et accentue le contrôle et la supervision ».	-Les TIC permettent de prendre des décisions en temps réduit, ce qui améliore la qualité du service. -« La centralisation et/ ou la décentralisation du pouvoir dépend du: * niveau local *niveau régional *niveau central ». -Les TIC permettent, à la fois, la centralisation et la décentralisation des décisions. -« Les décisions sont décentralisées, selon les dossiers ».
R9	-Les TIC favorisent le contrôle des RH au travail. La banque utilise les TIC dans une approche du tout contrôlé -« D'un autre côté, avec les TIC, on dispose de davantage d'autonomie dans le travail, c'est-à-dire on peut réagir seul. Le partage d'informations favorisé par les TIC, permet de prendre librement une décision ».	-Grâce aux TIC, les décisions sont partiellement décentralisées. -Les TIC améliorent la qualité de la prise de décision, via une circulation souple de l'information.
R10	-Le contrôle est indispensable dans un domaine comme le secteur bancaire qui est un secteur critique. -« Pour l'autonomie, l'utilisateur doit exécuter les tâches qui lui sont demandées ».	-« Les décisions sont partagées selon les niveaux. Tout dépend de la nature de la décision elle-même ».
R11	-« Il y a contrôle de flux (contrôle des applications) et contrôle des objectifs à atteindre ». -Les TIC permettent l'autonomie, mais une autonomie relative.	-Les TIC permettent une réduction des délais d'une part, et une collecte rapide de l'information d'autre part. -Les tâches routinières/habituées sont décentralisées, alors que les décisions 'politiques' sont décidées par les responsables.
R12	-La technologie facilite le contrôle à la hiérarchie. -« L'autonomie est partielle avec les TIC ».	-Les pouvoirs sont répartis entre le central, le régional et le local, et les décisions sont devenues plus rapides et plus faibles.
R13	-Les TIC sont facteur de contrôle à distance.	-La décentralisation de la décision se fait en fonction des engagements et des thèmes (dossier crédit, ...). Il s'agit ainsi d'un partage de la décision. De plus, les TIC permettent de prendre une décision précise et plurielle/ collégiale.
R14	-Les TIC sont un moyen de contrôle par excellence, à tous les niveaux hiérarchiques -« Les TIC sont un outil de motivation, puisqu'elles permettent d'exécuter le travail, tout en se sentant indépendant et libre dans l'organisation de ses activités. Toutefois, cette perception reste relative, vu que l'utilisateur reste très attaché et dépendant de son environnement professionnel (collègues, clients, collaborateurs,...) ».	-La décentralisation du pouvoir est partielle -Les TIC permettent de prendre rapidement les décisions, ce qui permet de gagner du temps et d'améliorer la qualité du service offert au client

R15	-« On trouve un autocontrôle, soit par un groupe d'agences, ou l'audit général ».	-« Les TIC permettent la prise de décision avec rapidité et qualité meilleure. Aussi, de bonnes décisions et aux bons moments ». -« Il n'y a pas de décentralisation totale des pouvoirs, mais il y a répartition des tâches entre l'agence, le siège et le niveau central ».
R16	-« Avec les TIC, il faut, bien évidemment, contrôler mais pour les TC, le souci est de communiquer et de partager l'information ». -L'autonomie : Il y a des contraintes à plusieurs niveaux : Au niveau d'opérations, de saisie, ...	-« Il y a une forte centralisation : Tout est centralisé (on garde la paperasse au niveau de l'agence et on centralise l'information au niveau du siège de façon électronique) ».
R17	-Les TIC favorisent le contrôle des utilisateurs au travail de très près. -« Tu es autonome à des limites, mais tout est enregistré et peut faire l'objet d'un contrôle à tout moment ». -« La décentralisation de la décision peut favoriser l'autonomie au travail, mais cette autonomie est partielle ».	-Les TIC facilitent la décentralisation de la décision (visioconférence, par exemple) -Les TIC améliorent la qualité de la décision (rapidité, fiabilité..). -Les TIC permettent une large participation à la prise de décision (large diffusion d'information et de communication, à plusieurs niveaux).
R18	-Les TIC favorisent le contrôle, par la traçabilité de toutes les opérations réalisées dans la banque. Si par exemple, un guichetier effectue une opération et ne la complète pas, l'ordinateur garde cette opération incomplète pour une vérification ultérieure. -Il n'y a pas d'autonomie, il y a des lignes de pouvoir. « On ne peut pas travailler sans contrôle, ni pouvoir ».	-« Les TIC nous permettent de prendre des décisions rapides ». -Les décisions sont décentralisées selon les niveaux.
R19	-Avec les TIC, il est devenu possible de mesurer le temps de connexion, contrôler les sites internet visités, archiver les traces de communications par e-mail. -« Les TIC, sont aussi un moyen qui permet à l'utilisateur d'être autonome. Ainsi, chacun se trouve devant son écran ».	« Nous dépendons toujours de la hiérarchie ». -La prise de décision est fort partagée entre les parties.
R20	-Les TIC favorisent le contrôle au travail : par exemple, la validation hiérarchique par des e-mails. De plus, l'utilisation des TIC au niveau de la banque se fait dans une approche du tout contrôlé. Le contenu des courriers électroniques fait l'objet d'un contrôle systématique et les collaborateurs sont bien informés de cette pratique de contrôle. -« Les TIC favorisent l'autonomie au travail, dans la mesure où le partage d'informations dans notre banque nous permet de prendre librement une décision. En outre, la disposition de moyens nécessaires pour gérer l'activité au quotidien intensifie cette autonomie ».	-Les décisions sont partiellement décentralisées. -Les TIC améliorent aussi la qualité de la décision prise (réduction de délais, rapidité, ..). -« Les TIC à mon avis, ne favorisent par une large participation à la prise de décision ».

R21	-Les TIC accentuent le contrôle au travail : Suivi des opérations réalisées, sécurité informatique. La surveillance électronique permet le suivi du travail dans la banque et aussi, la réalisation des objectifs escomptés. -Les TIC favorisent le bien-être au travail, mais avec une autonomie qui n'est pas totale (limitée).	-Les TIC facilitent la participation large à la prise de décision et améliorent la qualité de cette décision, par une accumulation d'un nombre, non moins important, de points de vue enrichissants. -« Les TIC permettent une décentralisation de la décision au niveau le plus bas, sauf que cette opération dépend de la nature de la décision à prendre et selon le problème à résoudre ».
R22	-Les TIC permettent de bloquer les fraudes, et toutes les opérations, de quelle nature qu'elles soient (versements, ...) sont contrôlées davantage ». -Les chefs peuvent suivre, de très loin, les objectifs réalisés et les opérations traitées dans un temps très court (les TIC favorisent la traçabilité des opérations). -« Même si les TIC sont source de bien être de l'utilisateur au travail, elles relativisent l'autonomie de ce dernier qui n'est pas libre en totalité ».	-Les TIC permettent de prendre une décision plus rapide et facilitent l'accès instantané à l'information -Les décisions sont partagées et les agences doivent appliquer et suivre les notes de service réglementaires.
R23	Les TIC facilitent et accentuent le contrôle. Ainsi, tout acte garde une trace. Ceci, nous amène à dire que l'autonomie de l'utilisateur de TIC au travail reste relative.	-« Avec l'arrivée des TIC, le processus de prise de décision s'est vu amélioré. En effet, pour le dossier crédit par exemple, la durée de traitement du dossier varie d'un à deux jours maximum, alors qu'avant ça peut durer même plus ».
R24	-« Chaque opération ainsi laisse une trace et chaque utilisateur a un mot de passe spécial, ce qui développe cette pratique de contrôle. Ce dernier, reste important vu la nature de l'activité bancaire contenant de forts risques ».	-« Le facteur temps est de poids pour prendre une décision. A ce niveau, la qualité des services rendus s'est profondément améliorée ». -Il y a un partage de la décision entre le central et le local, mais la plupart des opérations sont centralisées.
R25	-« Le contrôle est accentué par les TIC, mais juste dans le côté sécurité, information, alors que le contrôle de données elles-mêmes non plus ». -« Si les TIC accentuent la centralisation du pouvoir, elles favorisent au contraire l'autonomie au travail dans la banque ».	-Les TIC n'ont pas d'impact sur la prise de décision. La décision est liée à la procédure. -« Aujourd'hui, il y a une compétition par les délais de réponse et de réaction ».
R26	-Les salariés trouvent que leur travail est contrôlé davantage avec l'arrivée des TIC. « On assiste à un autocontrôle développé au niveau de notre banque, vu que l'utilisateur procède au contrôle des opérations qu'il effectue, avant leur passage par la hiérarchie ». -« L'autocontrôle fait partie du métier de la banque ». -« Les TIC sont aussi un moyen d'autonomie, vu que je dispose de plus d'autonomie dans mon travail, et je dispose des moyens nécessaires pour gérer mon activité. Pour les risques surtout, on recourt à la hiérarchie ».	-Les TIC permettent un partage des décisions -Les TIC permettent d'améliorer la qualité de la prise de décision (la fluidité, la disponibilité et la facilité d'accès à l'information). -Les TIC favorisent une large participation du personnel à la prise de décision, puisqu'elles permettent une large diffusion d'informations et de consultation et donc une meilleure prise de décisions.

R27	-« Tout est contrôlé dans la banque, qui utilise les TIC, dans une approche du tout-contrôlé ». Aussi, les TIC sont un facteur d'autonomie de l'utilisateur au travail. Chacun, devant son écran, se sent bien et libre dans son travail.	-Les décisions, via les TIC, sont partagées entre le siège, les directions régionales et les agences. Ces décisions qui se voient améliorées au niveau de leur qualité et aussi au niveau de la participation large du personnel à ce processus.
R28	-Les outils TIC ont la capacité de contrôler toutes les opérations et comportements au niveau de la banque, sans être vus (contrôle indirect). -L'autonomie est limitée au travail et la délégation du pouvoir est entourée de critères précis. Des standards sont précisés d'avance et on doit les appliquer strictement.	-« La décision prise est de meilleure qualité, vu la pertinence et la disponibilité de l'information. Ainsi, avec l'utilisation des TIC on peut accéder facilement à une information diversifiée, ce qui permet de prendre des décisions pertinentes ».
R29	-« Toutes les activités individuelles et opérationnelles sont contrôlées via les TIC. Le contrôle est un garde-feu pour le salarié pour détecter les erreurs et les anomalies ». -« Pas d'autonomie réelle, le contrôle à priori et à posteriori sont toujours présents ».	-« Le partage de la prise de décision est là. Le travail se réalise sous tutelle du siège, on ne remarque pas une centralisation forte de la décision ».
R30	-Les TIC permettent la traçabilité qui favorise le contrôle à tout moment. -Même si les TIC sont un moyen de contrôle efficace au travail, elles sont un facteur de son autonomie. Ayant son propre poste, le banquier utilisant les TIC se sent libre dans son travail et est très attaché à son écran.	-Le processus de prise de décision est impacté par l'utilisation des TIC. on constate une large participation des RH bancaires à la prise de décision, à travers une large diffusion d'informations. En outre, la qualité de la décision est améliorée suite à la réduction des délais et la fiabilité de l'information.
R31	-La normalisation, la standardisation des procédures et la délégation des pouvoirs ont favorisé l'instauration d'un contrôle à posteriori. -« Les TIC mettent l'activité de l'utilisateur sous haute surveillance, par un contrôle du temps et des tâches à partir d'indicateurs précis ».	-Grâce aux TIC le personnel prend des décisions en relation avec les clients. Les décisions stratégiques sont entre les mains des dirigeants.
R32	-La traçabilité permise par les TIC permet un contrôle à posteriori.	-« L'activité d'exploitation est décentralisée avec, toutefois des limites ou des plafonds d'intervention arrêtés par le sommet stratégique ». -La disponibilité de l'information améliore la qualité de la décision.
R33	-Le contrôle est automatique, puisque les TIC rejettent tout ce qui n'est pas conforme aux procédures et standards fixés. -Les TIC, par le contrôle excessif qu'elles permettent, réduisent l'espace de liberté chez l'utilisateur dans la banque, ce qui limite son autonomie au travail.	-« La décision est en partie décentralisée. Les décisions routinières peuvent être réalisées par les agents d'exécution, alors que les décisions stratégiques sont de la mission de la direction ».

R34	-La délégation du pouvoir est accompagnée d'un contrôle à posteriori (par exemple, les dossiers de crédits clients où l'agent se dote d'une certaine autonomie, pour plus d'efficacité dans la gestion de la relation commerciale).	-La fiabilité de l'information permet une décision de qualité meilleure. Les TIC permettent une large participation à la prise de décision, suite au partage énorme d'informations.
R35	-Les TIC accentuent le contrôle. l'autocontrôle est aussi développé au sein de la banque. -Toutes les opérations sont contrôlées. -Le contenu des courriers électroniques fait l'objet d'un contrôle systématique et les collaborateurs sont bien informés de cette pratique de contrôle.	-La prise de décision dépend de la nature de la décision à prendre. -Grâce aux TIC, l'information est disponible et la décision devient très rapide.
R36	-« Les TIC sont un moyen de contrôle de toutes les opérations et activités individuelles. On assiste un autocontrôle ou surveillance permanente ».	-Les décisions sont partagées. Les TIC permettent de participer à la prise de décision -En permettant une diffusion large d'informations aux niveaux hiérarchiques inférieurs, les exécutants peuvent prendre quelques décisions (liées à l'exploitation) sans l'intervention de la direction.
R37	-« Les TIC offrent une grande autonomie au personnel au travail, mais renforcent le contrôle à postérieur ». -Les opérations routinières ou répétitives sont décentralisées pour être contrôlées à postérieur.	-Les décisions sont partiellement décentralisées -Les TIC favorisent la participation à la prise de décision et améliorent la qualité de la prise de décisions, via la réduction des délais et la disponibilité de l'information. -Aujourd'hui, la décision est en majorité prise par le système lui-même, c'est le système qui décide.
R38	-« Tout est contrôlé et l'autonomie est partielle ».	-La direction reste le premier et le seul initiateur de la stratégie de développement de la banque et de la détermination et la planification des objectifs à atteindre. La disponibilité de l'information permise par les TIC, aide à prendre des décisions rapides et pertinentes.
R39	-Tout est contrôlé et l'autonomie est partielle. Ainsi, le renforcement du contrôle entraîne, en contrepartie, une réduction de l'autonomie des acteurs au travail.	-La décision est partagée. Les décisions sont prises sur la base de réunions avec les directeurs (participation à la prise de décision). -Grâce à intranet par exemple, l'utilisateur reçoit toute l'information dont il a besoin et pourra participer à la prise de décision en conséquence.
R40	-Les TIC renforcent le contrôle au travail. La traçabilité permet de garder des opérations qui peuvent être contrôlées à tout moment. -Les courriers électroniques font l'objet d'un contrôle systématique. -« Le système ne peut valider les opérations qui ne sont pas conformes aux normes arrêtées ».	-« La délégation du pouvoir au niveau local (agence) dépend de la nature du dossier ou de l'opération ». -Les TIC peuvent changer la structure hiérarchique de la prise de décision par la réduction des coûts d'acquisition de l'information et par sa large diffusion.

Il ressort de cette matrice que, les TIC ont des effets divers sur les relations de travail dans la banque. Ces impacts se manifestent, comme ce suit :

2.2.1. TIC et contrôle / autonomie des RH au travail dans la banque

Les acteurs bancaires consultés affirment que l'utilisation des TIC accentue le contrôle au travail. Ainsi, avec le développement de la surveillance électronique, les TIC mettent l'activité de chacun sous « haute surveillance » par un contrôle des temps et des tâches à partir d'indicateurs précis, plaçant les banquiers dans des situations de contrôle et de dépendance accrues. En outre, la mise en place de procédures, normes et standards, ainsi que la traçabilité et la transparence qu'elles permettent, les TIC sont derrière un contrôle rigoureux et permanent des acteurs au niveau des banques marocaines. Biétry (2001), fait remarquer dans ce cadre que, « *la disponibilité de système de traçage, de mémorisation et d'enregistrement, à la fois, du contenu mais aussi du processus fait ressurgir le syndrome des politiques coercitives de l'entreprise taylorienne. Dans le monde des SI, comme ailleurs, l'enfer est pavé de bonnes intentions, et la tentation d'utiliser ces équipements à des fins de surveillance est grande* »³⁴⁴.

A préciser que, lors de nos entretiens auprès des acteurs au niveau des banques marocaines, nous avons retenu que certaines personnes considèrent le contrôle comme un garde-feu, en leur faveur. Il est indispensable pour la marche normale et saine de l'activité bancaire qualifiée de fragile, ce qui nécessite une grande vigilance. Le contrôle prend aujourd'hui, une nouvelle tournure : C'est un contrôle permanent dans le temps et dans l'espace qui se substitue au contrôle de la seule présence hiérarchique.

D'un autre côté, avec les TIC, l'acteur bancaire devient plus autonome (l'autonomie est une source de motivation) dans l'exécution de son travail, et peut s'auto-diriger s'il dispose des moyens nécessaires pour gérer son activité. Pinsonneault et Kraemer (1993, 1997) et Pichault et Nizet (2000) avancent à ce niveau : « *qu'on assiste à une décentralisation de la décision qui s'accompagne d'une autonomisation des utilisateurs et du partage des informations au sein du groupe de projets, ...* »³⁴⁵. En outre, de nombreuses études ont bien montré qu'avec les TIC, les tâches deviennent plus riches et l'utilisateur se sent libre dans l'exécution de son travail, ce qui augmente le degré de sa satisfaction. De plus, l'utilisateur

³⁴⁴-Biétry (2001), op cit, p.103.

³⁴⁵-Pinsonneault,A ;Kraemer, K.L, « The impact of Information Technology on Middle Management », Management Information System Quarterly, September, pp.271-292 ; Pinsonneault,A ;Kraemer, K.L, « Middle Management Downsizing : An empirical Investigation of impact of Information Technology », Management Science, Vol.3, n°5, may, pp.659-679 ; Pichault.F ; Nizet.J, « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines », édition du Seuil, 2000.

des TIC doit être impliqué dans la vie de sa banque, suite à une forte divulgation de l'information. Toutefois cette autonomie reste relative, dans la mesure où la délégation ou la décentralisation du pouvoir est maîtrisée. Cette délégation concerne certaines activités basiques (routinières) qui ne nécessitent pas l'intervention de la hiérarchie.

Ce qu'il faut retenir c'est que, les TIC s'accompagnent d'un accroissement de l'autonomie des acteurs au travail dans la banque. Toutefois, l'augmentation de l'autonomie n'implique pas forcément une diminution du contrôle. Si, une certaine forme de contrôle a disparu, l'évaluation du personnel est renforcée en revanche, en s'appuyant directement sur les possibilités d'enregistrement et de mobilisation des informations que permet l'informatique.

2.2.2. TIC et prise de décision dans la banque

A partir de la matrice ci-dessus, il s'avère que les TIC ont aussi des effets importants sur la prise de décision. En effet, les technologies, selon les répondants, permettent d'améliorer la qualité de la décision prise suite à la disponibilité de l'information et la réduction des délais de prise de décision, qui devient rapide et fiable. En outre, les TIC assurent une large participation des collaborateurs à ce processus suite au partage et à la diffusion rapide et large de l'information entre les RH. Nous pouvons dire que, les TIC favorisent une certaine démocratisation de la prise de décision en permettant une large participation à la prise d'une décision, dite collégiale ou plurielle.

Pour ce qui est de la décentralisation de la décision dans du secteur bancaire, l'utilisation des TIC est associée à une facilité de délégation de pouvoirs, grâce à la disponibilité de l'information (information en temps réel). Le niveau local et régional sont dotés d'habilitations diverses, surtout celles en relation avec la clientèle (dossier crédit avec des limites, gestion des comptes, services bancaires étrangers, ...). Reix.R (2000) pense que « les TIC conduiraient à un transfert de décisions vers les niveaux hiérarchiques inférieurs, donc à un degré de décentralisation accrue suite à l'accès rapide à une grande masse d'information et une circulation rapide de cette information entre un grand nombre de personnes dans l'entreprise, pour favoriser cette décentralisation de la prise de décision »³⁴⁶.

Ceci étant, les décisions sont alors partagées entre la direction et les agences. Autrement dit, on assiste à une décentralisation partielle de la décision. Ainsi, les décisions liées à l'exploitation sont déléguées au niveau le plus bas de la hiérarchie (les exécutants), quant aux

³⁴⁶-Reix.R (2000), op cit, p.88.

décisions dites lourdes et stratégiques (planification et détermination des objectifs et des stratégies à entreprendre, par exemple) sont toujours maintenues entre les mains des dirigeants à la tête de la banque. Charreaux précise, à ce niveau que « *les organisations semblent connaître un double mouvement de centralisation et de décentralisation, voire de recentralisation pour certaines d'entre elles. Le secteur bancaire, par les fortes contraintes réglementaires qui existent, n'échappe pas à cette tendance* »³⁴⁷.

Nous retenons à partir de tout cela que, la décentralisation de la décision n'est pas totale et les subordonnés sont contraints de l'appliquer, strictement, en retour à des normes et standards préétablis. Les TIC ont la caractéristique de garder et de renforcer les caractéristiques organisationnelles déjà existantes ; c'est-à-dire des organisations hiérarchiques, avec un contrôle hiérarchique formel et aussi une centralisation forte de la décision en particulier, celle revêtant un caractère stratégique.

Au total, dans les banques marocaines, la décision n'est ni totalement décentralisée ni totalement centralisée. Les décisions dites routinières ou répétitives sont du ressort du niveau bas de la hiérarchie, alors que les décisions stratégiques sont du ressort de la direction.

2.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.

L'utilisation des TIC génère des impacts considérables et sur l'organisation et les conditions de travail au niveau des banques. Ces impacts tournent autour de :

- L'apprentissage (compétences, etc.) ;
- La collaboration et l'échange entre les RH ;
- Le e-Learning ;
- La performance des RH, et ;
- Le climat social dans la banque.

³⁴⁷-Chareaux (2000), op cit.

Thème 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.

Répondant	Apprentissage	Collaboration et échange entre les RH	e-Learning	Performance des RH	Climat social
R1	-Les TIC favorisent l'apprentissage (on apprend chaque jour). -Les informations sont devenues chiffrées et l'utilisateur doit avoir des capacités nouvelles pour traiter l'abstraction : codes, chiffres, signaux, symboles.	-Les TIC encouragent le travail en groupe en temps réel. -Avec les TIC, le partage des connaissances se développe (C'est quelque chose qui s'impose d'elle-même) -« Les TIC auront des impacts sur la gestion et le partage des connaissances, si les pratiques des acteurs suivent ».	-Il est devenu possible avec les TIC d'adopter et de développer une formation à distance, soit par des modules de formation sur intranet, soit en utilisant la vidéo et la visioconférence.	-Les TIC permettent la réduction des délais, des coûts (téléphone, papiers, déplacements etc.).	-Dépression, vue, mauvaise circulation sanguine, ... -Avec les TIC, le contact physique diminue avec le personnel et les responsables. -Pannes, lenteur de réseaux. -Pas de résistances aux TIC : « On ne peut pas travailler aujourd'hui, sans TIC ».
R2	-Les TIC permettent d'apprendre au niveau communication et information. Une nouvelle forme de communication est là : La communication digitale ou à distance (nouvelles compétences communicationnelles) -Les TIC, particulièrement internet, possèdent de grandes capacités de diffusion de l'information.	-« Le travail en groupe se développe avec les TIC. on ne peut pas travailler seul ». -« On ne peut pas ne pas partager avec les autres. Les TIC imposent cette opération de partage ».	-Le e-Learning se fait via intranet au niveau interne et via internet au niveau externe. Des personnes peuvent effectuer une formation à distance ou assister à une réunion de l'extérieur du pays, en utilisant la technologie visio/vidéoconférence.	-Les TIC permettent de minimiser la durée de traitement des opérations, d'économiser l'utilisation du papier et les déplacements. Les TIC sont un facteur de productivité et de rentabilité.	-« On assiste à des maladies de dos, dépression, etc. ». -« Les relations sociales se voient améliorées au sein de la banque, en raison du partage de la coopération et de la rapidité des échanges. Ainsi, le climat social de manière générale devient sain ». -« Pas de résistances aux TIC. « On ne peut travailler sans TIC, surtout dans la banque. Les technologies sont un outil procédural ».

R3	-« On apprend tout le temps avec les TIC (relationnel, résolution de problèmes, ...) ». -L'apprentissage se réalise dans la durée chez les RH (par accumulation d'expérience).	-Les TIC développent et favorisent le travail en groupe. -Il y a un partage considérable de connaissances et de savoirs entre les membres dans la banque.	-« Les TIC favorisent le développement du e-Learning : On utilise le conf-call (par téléphone) ». On peut effectuer une formation à distance, sans y assister sur les lieux.	-Une rapidité des transactions, une économie de papiers, de téléphone, ...	-« Maux de tête, de dos, mauvaise circulation sanguine, détérioration de l'ergonomie du poste de travail, ont des effets néfastes sur les RH ». -« Il y a une dégradation des relations sociales dans la banque. Ainsi, il y a des personnes qu'on connaît de noms et non plus de visage ». -Diminution du contact physique. -« Pas de résistances aux TIC : Il s'agit d'un mal nécessaire et on ne peut pas s'en passer au travail ».
R4	-Recherche d'information, connaissances techniques, savoir-faire, écoute de l'environnement	-Le travail en groupe se développe avec les TIC. -Les TIC (groupware, intranet, GED, ..), avec les grandes capacités de gestion et de partage des connaissances qu'elles détiennent, peuvent être source d'un avantage concurrentiel pour la banque.	-Absence de formation à distance (visioconférence), « On se limite à la réception des annuaires. Les formations s'effectuent au niveau des directions régionales ».	-Réduction au minimum de l'utilisation du papier	-Stress, maladies de vue, etc. -Problèmes au niveau du fonctionnement des TIC : Lenteur de ligne, ruptures pendant le mauvais temps, débit faible. -« Nous sommes possédés par les TIC qui mécanisent les relations humaines ».
R5	-Créativité, innovation, recherche d'information, communication à distance, partage des savoirs et d'informations.	-« Le travail d'équipe s'améliore avec les TIC. Ainsi, nous sommes appelés à coordonner de plus en plus au travail ». -Le partage est chose vitale au travail.	-Les TIC permettent d'assurer une formation à distance via la visioconférence.	-Moins de déplacements, moins de papiers, éviter les erreurs, traiter plus de dossiers.	-« Les relations sociales sont améliorées au niveau de la banque avec les TIC, mais elles sont accompagnées d'une diminution du contact physique entre le personnel. Les personnes se traitent, en tant que matricule ».

R6	-De nouvelles compétences apparaissent : Esprit de groupe, de partage, veille,....	-C'est un moyen de travail en groupe efficace. Aussi, de nouvelles formes d'échange apparaissent : Les échanges électroniques (courriers électroniques, documents, circulaires, fichiers, ...)	-La formation s'effectue à distance, en recevant des modules sur intranet.	-Précision dans le travail, rapidité de traitement des opérations, amélioration de la communication.	-Les relations sociales sont améliorées dans la banque avec les TIC, mais elles sont accompagnées d'une diminution du contact physique entre le personnel. De plus, la pression exercée sur les utilisateurs des TIC, en termes d'objectifs à atteindre, peut accroître la perception d'une charge physique, mentale et psychique importante, qui peut se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques.
R7	-Il s'agit d'un moyen appréciable de l'évaluation de la compétence de l'utilisateur (objectifs, résultats, participation, mise à jour, assiduité,...) ».	-Les TIC permettent un meilleur partage des connaissances et de bonnes pratiques. -« Aujourd'hui on parle d'organisations en réseau où la circulation de l'information est multidimensionnelle. Les TIC viennent promouvoir cette opération ».	-« Il peut s'agir d'une formation sur les lieux, comme d'une formation à distance (conference call) ».	-Les TIC permettent à l'utilisateur d'être plus performant: Collaboration, productivité, meilleure communication, ...	-Dépression, stress, fatigue, circulation sanguine, ... -Une rupture des relations sociales au niveau de la banque commence à apparaître, mécanisation des relations sociales, suppression de postes, ... -« Les pannes bloquent l'activité ».
R8	-« Les TIC constituent un moyen d'apprentissage par excellence (connaissances techniques, gestion, esprit de partage) ».	-« Les TIC permettent le partage des informations, des connaissances et des bonnes pratiques en tout temps, à l'intérieur comme à l'extérieur de la banque ». -Les TIC renforcent et rendent aisée la gestion et le partage des connaissances, vu l'énorme capacité de traitement, de stockage, de diffusion qu'elles possèdent. -les acteurs bancaires doivent avoir une culture de partage et d'enrichissement mutuel.	-La formation se fait soit à distance (le e-Learning) ou sur les lieux. « On reçoit des vidéos, ...et même on effectue des réunions par vidéo (à distance), la banque dispose des logiciels de visioconférence ».	-« Les TIC ont contribué à l'évolution de la banque : Amélioration de la qualité des services clients, gain de temps, satisfaction du client , réduction au minimum de l'utilisation du papier ».	-« Stress, maladies touchant surtout les yeux, la circulation sanguine ». -Les pannes bloquent le travail. -« Détérioration des relations sociales. On assiste à ce qu'on appelle la mécanisation et la déshumanisation de ces relations sociales. Par essence, le client lui-même, en tant qu'être humain préfère se rendre à la banque pour communiquer avec le personnel au lieu d'effectuer ses opérations en ligne ou à distance ».

R9	-Les TIC sont à la base de l'apprentissage chez l'utilisateur : Connaissances techniques, réaction et anticipation, écoute de l'environnement, créativité et innovation, compétence relationnelles....	-« Les collaborateurs sont appelés à coordonner davantage ». -Avec l'utilisation des TIC, on peut développer les relations interpersonnelles et acquérir de nouvelles compétences relationnelles, (esprit de groupe, culture de partage, de nouveaux savoirs, ...) -Les TIC permettent un accès rapide à l'information et donc un gain de temps, un meilleur partage de l'information et une forte rapidité des échanges électroniques.	-« On assiste parfois à une formation à distance. Une auto-formation reste primordiale pour avoir les compétences qui valent dans ce domaine des TIC ».	-Les TIC permettent une économie du téléphone, du papier, du temps et des déplacements. -Les TIC exercent une certaine pression sur l'utilisateur, en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité, ...)	-Les TIC, cause de maladies qui touchent les RH (myopie, stress, ...) -« Les TIC ne sont pas une source directe de stress et de gêne au travail. Au contraire, elles facilitent le travail ». -« Les TIC ne sont pas une cause directe de la dégradation des relations sociales dans la banque. ça dépend de la qualité des personnes ». -« Je préfère utiliser les TIC. Elles rendent le travail aisé et appréciable. A mon avis, la résistance à l'utilisation de ces technologies n'a aucun sens ».
R10	-« On apprend à utiliser les TIC elles-mêmes. C'est l'apprentissage par l'expérience ».	-« Tout le monde dans la banque est appelé à coordonner davantage. On ne peut pas travailler seul ». -Les TIC sont derrière un meilleur échange et partage d'informations.	-« On reçoit des modules de formation sur intranet ».	-Les TIC permettent d'améliorer la qualité de travail et de la communication.	-« Les relations sociales sont améliorées du côté communication. Le contact physique entre les collaborateurs et avec les responsables a diminué au contraire. De plus, les personnes sont traitées par la machine en tant que matricule, des objets et non des êtres humains, ce qui élimine tout ce qui affectif et émotionnel chez la personne ».
R11	-« Les TIC nous permettent d'apprendre : Veille technologique, suivi du marché pour s'adapter ».	-Les TIC améliorent et imposent le travail d'équipe (gestion de projets, ..). Ainsi, dans les organisations souples qui privilégient des relations de type transversal, le mot d'ordre est au travail en groupe.	-« On utilise la vidéo et la visioconférence pour effectuer des formations au sein de notre banque ».	-Les TIC sont un facteur de performance. Elles permettent une minimisation des coûts, de temps, de papiers et de rétablissement des incidents.	-Le contact humain est toujours présent. Il le faut, pour clarifier les nuances. -« La technologie ne bloque pas. Ce qui bloque c'est : la routine, le stress,... ». -« La peur au début est chose normale, mais on s'adapte par la suite au changement (par la communication et le dialogue) ».

R12	- « Via l'utilisation des TIC, on apprend des choses nouvelles chaque jour »	-Les TIC permettent un meilleur partage des connaissances entre le personnel. -L'échange permet d'acquérir de nouvelles compétences : esprit de groupe, culture de partage, développement de relations interpersonnelles.	- La visioconférence est pratique au niveau du groupe, alors que pour les agences, on envoie des cours sur place via des mails.	-Les TIC sont un facteur de productivité et de rentabilité de l'utilisateur au travail, et donc de la banque en général.	-Mauvaise circulation sanguine, stress, dépression, -Les problèmes de connexion (pannes, lenteur du réseau, ..) peuvent augmenter le niveau de stress chez les RH. -« Pas de problèmes de sécurité au niveau de notre banque »
R13	-« Les TIC sont un excellent facteur d'apprentissage, on apprend chaque jour ».	-Il y a un fort travail coopératif et un meilleur partage d'informations et de connaissances à tous les niveaux. -« Avec les opportunités de partage qu'elles permettent, les TIC apportent un confort au travail ». -La mise en œuvre d'une démarche de gestion des connaissances, peut créer un climat propice pour avoir de nouvelles idées et les transformer en innovations.	-Une formation à distance peut être réalisée via les TIC (visioconférence,..).	-Moins de déplacements, gain de temps, rentabilité, meilleure communication, productivité.	-« La génération actuelle est domestiquée avec les TIC. On ne constate pas de résistances quant à l'utilisation de ces technologies ». -L'utilisateur de TIC effectue son travail par le biais du SI, perdant ainsi tout contact physique direct avec l'objet de son travail. Lorsque les moyens se concentrent dans les SI, les terminaux deviennent les principaux interlocuteurs des utilisateurs. Cette situation peut amener les gens à se sentir isolés et placés dans des situations dépersonnalisées.
R14	-« Réception des circulaires, disposer et traiter de l'information à tout moment, recherches, ... ».	-Les TIC facilitent le partage d'informations et de connaissances (diffusion d'informations et transmission des connaissances via l'intranet, la messagerie) -« Il faut avoir un esprit de partage ».	-« En l'absence de la formation à distance, la formation s'effectue au niveau du siège ».	-Gain de temps, rentabilité, communication, efficacité dans le travail.	-Les TIC sont un facteur de bien-être (facilité de traitement des opérations et gain de temps) de stress, de dépression et de maladies de vue, de dos, etc. -Les TIC sont la cause de la détérioration des relations sociales au niveau de la banque. -« Les pannes, les navigations lentes, ...sont les principales défaillances qui accompagnent l'utilisation des TIC ».

R15	-Acquérir de nouvelles informations, résoudre des problèmes avec les clients, compétences en gestion.	-Les TIC permettent le partage des connaissances entre les collaborateurs, en tout temps. Ainsi, les outils collaboratifs (intranet, messagerie, groupware) permettent des échanges rapides et fiables d'informations.	-« On reçoit en agence des modules sur intranet, alors que la visioconférence est pratique à la direction ».	-L'utilisateur devient plus performant avec les TIC : efficacité dans le travail, communication meilleure, moins d'erreurs.	-L'introduction des TIC s'accompagne de résistances, en raison de la peur du changement. -Les pannes et les lenteurs de réseau sont les problèmes majeurs de l'outil informatique. -« L'âge est un critère pour la résistance ou non aux TIC. Les anciens peuvent résister aux technologies, les jeunes préfèrent les utiliser ».
R16	-« Les TIC favorisent l'apprentissage. Toutefois, leur problème majeur est la routine ».	-La messagerie permet d'envoyer et de recevoir des messages instantanés. Le travail en groupe et le partage se voient facilités avec les TIC.	-« Les réunions et les formations se réalisent parfois via la technologie visioconférence ».	-Les TIC sont source de productivité et de performance au travail (économie de temps, de papier, de téléphone, ...)	-Le contact humain a fort diminué avec les TIC : Il ya des impacts à la fois au niveau individuel, personnel et aussi professionnel. -Pas de résistances face aux TIC. Au contraire, ces TIC sont un outil indispensable, qui facilite le travail et la vie aux individus.
R17	-« Les TIC sont un moyen efficace d'apprentissage. Toutefois, le meilleur apprentissage, c'est la pratique ou l'apprentissage par expérience ».	-Les TIC permettent une meilleure coordination entre les différentes parties et donc une grande efficacité dans le travail.	-« Le e-Learning est très pratique au niveau de notre banque : Utilisation de la vidéo/visioconférence, wifi, même au niveau des agences ».	-La technologie est un facteur de performance des RH au travail : Economie de temps, de téléphone, de papier, de productivité, ...	-« Les TIC permettent le contact facile avec les gens. Du côté personnel, l'utilisation des TIC s'accompagne d'une dégradation des relations sociales dans la banque : Diminution du contact, individualisation des démarches, ... ». -« La résistance existe pour chaque changement (tout nouveau est refusé) : Il faut juste avancer les arguments nécessaires pour convaincre les acteurs de ce projet de changement ». -« La technologie est indispensable, mais il faut raisonner en terme besoins : Il faut entreprendre des études profondes avant de se lancer dans un projet TIC ».

R18	-« Les TIC, facteur d'apprentissage, puisqu'avec elles on apprend toujours de choses nouvelles ».	Le partage des connaissances s'est amélioré avec les TIC (rapidité, disponibilité et fiabilité de l'information) dans la banque.	-« La banque adopte le e-Learning. La formation est une nécessité et le personnel doit être à niveau ».	-Les TIC permettent d'économiser le papier, le temps et facilitent les tâches.	-La santé des RH est touchée par la technologie : Problèmes optiques, mauvaise circulation sanguine, maux de dos,.... -« On assiste à un isolement du personnel suite à la diminution du contact physique et à l'individualisation des démarches ». -« On remarque parfois des résistances : Ces résistances s'expliquent par l'existence d'anciennes versions et conditions de travail, le refus du changement, la peur du changement et peut être que cette personne qui résiste n'a pas de compétence dans la nouvelle application introduite». -« Les pannes de connexion nous fatiguent ». -La sécurité constitue toujours un souci majeur pour la banque -« Les TIC ont-elles une main dans la dernière crise financière ? ».
R19	-Les TIC sont un moyen d'apprentissage à tous les niveaux : Communication, partage, savoir-faire, ...	-Le travail en groupe devient plus pratique avec les TIC. -L'utilisation des TIC (la messagerie, l'intranet, l'internet) permet le développement des échanges transversaux.	-« Les formations sont moins fréquentes dans notre banques ».	-« Avec les TIC, la performance est là : Economie de papier, délais courts, ... ». -L'intranet, comme outil plus utilisé en GRH, rend la personne plus performante, efficace mais aussi intelligente.	-« Les TIC influencent les rapports humains (échanges électroniques au lieu des échanges directs, contact à distance au lieu du contact physique) ». -Les gens critiquent parfois les TIC (de nouvelles applications, de nouveaux logiciels), mais ces critiques n'atteignent pas le niveau de résistance. -Problèmes de connexion au réseau -Les TIC entraînent un accroissement de la charge mentale chez l'utilisateur, ce qui peut lui causer une sorte de malaise.

R20	-« Apprendre avec les TIC est chose sûre : Travail en groupe, partage, auto-formation, connaissances techniques, recherche d'informations, ... ».	-Accès rapide à l'information et un gain de temps, rapidité d'accès et de traitement des informations, meilleur partage d'informations et de connaissances, rapidité des échanges électroniques.	« Dans notre banque, on reçoit des modules de formation en ligne et aussi on utilise la Visio et la vidéoconférence ».	Les déplacements sont devenus moins fréquents avec les TIC. Le traitement des opérations est devenu plus fiable, précis et rapide et donc le travail devient plus efficace.	-« Les TIC ne sont pas une cause directe des maladies dont peut souffrir un utilisateur des technologies ». -Les TIC ne sont pas la cause directe d'une dégradation des relations sociales dans la banque. -« Je préfère utiliser les TIC, et on ne remarque pas de résistances à l'utilisation des technologies dans la banque marocaine ».
R21	-« Avec internet, on peut accéder aux informations souhaitées ».	-Les TIC viennent renforcer et consolider une nouvelle forme de travail : Le travail d'équipe ou en réseau.	-« La banque a un programme de formation de son personnel en TIC. L'objectif souhaité, est d'accompagner le changement ».	-La performance est bien réalisée avec l'utilisation des TIC : Economie de téléphone, de papier, de déplacements, plus d'efficacité au travail, suppression des erreurs, ...	-« Incontestablement, la santé des RH est bien touchée au travail : Ergonomie du poste de travail, maladies de dos, troubles visuelles, ... ». -Les TIC viennent réduire ce contact, à travers une influence soutenue sur le contact physique qui cède la place au contact électronique. -«Nul personne ne résiste à l'utilisation des TIC au niveau de la banque ». -Pannes, problèmes de connexion, lenteur de réseau, surcharge informationnelle (trop d'information tue l'information), information en désordre, ...
R22	-« On apprend avec les TIC, à la fois au niveau travail et au niveau perfectionnement personnel. Toutefois, ces technologies génèrent la routine au travail ».	-Avec les TIC, le travail en groupe se développe dans la banque. En effet, par un simple e-mail une information peut être diffusée à un maximum de destinataires et à un temps réduit (asynchronisation).	-« L'intranet reste un outil primordial pour effectuer une formation à distance. On reçoit des fiches d'évaluation pour détecter le degré de satisfaction de la formation effectuée ».	-Les TIC permettent d'économiser l'utilisation du papier, des coûts réduits, la traçabilité des opérations.	-Charge mentale au lieu de l'implication physique avec l'utilisation des TIC, due à une densité d'informations, -Les écrans causent une fatigue visuelle. -Diminution du contact physique avec les responsables et les collaborateurs. -« On assiste à un contact avec la machine qu'avec les personnes ». -« Les TIC sont un outil indispensable, voire obligatoire au travail, on ne peut pas s'en passer».

R23	-« Avec ces TIC, on acquiert de nouvelles connaissances et savoirs, de nouvelles informations et donc de nouvelles compétences s'accumulent avec le temps ».	-Avec les TIC le travail en groupe ou d'équipe s'améliore. -Le partage s'impose avec le travail d'équipe renforcé aujourd'hui par les TIC. -L' utilisation de la messagerie par exemple, induit une réduction des délais et davantage de réactivité.	-Une formation classique vise tout le monde dans la banque et se réalise de façon alternative.	-Les TIC permettent de résoudre des problèmes et des anomalies par un simple message en Outlook (intranet) sans se déplacer. En outre, les TIC permettent de détecter et de corriger les erreurs pour une plus grande efficacité dans le travail.	-« Les relations sociales peuvent se dégrader sous l'effet des TIC, mais ça dépend de l'agence et du personnel existant ». -« Dans notre banque, les résistances peuvent se constater chez les anciennes générations, n'ayant pas de formation suffisante en TIC. Les TIC s'imposent d'elles même, comme moyen de travail auquel on ne pas renoncer ».
R24	-Informations, connaissances, nouveaux savoirs, savoir-faire....	-Les TIC ont bien contribué au développement de cette nouvelle forme de travail (en groupe), via la réduction du temps et des coûts, la disponibilité de l'information en temps réel. -Les TIC permettent le partage d'informations entre le siège et le réseau : notes d'informations, notes de services, circulaires, ...	-« La banque organise des formations en métiers RH (tout ce qui est lié aux métiers RH). A notre niveau, on organise des formations classiques, et l'utilisation des TIC (visioconférence, vidéoconférence) est encore limitée ».	« Il est clair que les TIC génèrent la performance : les TIC permettent, avec un simple message envoyé ou reçu sur Outlook, une économie de temps, de papier, de téléphone, de déplacements ».	-« Les anciennes générations refusaient de travailler avec les TIC. En tant qu'utilisateur qui fait partie de cette génération ancienne, je considère que la technologie est fort indispensable au travail pour la banque d'aujourd'hui ». -« L'inconvénient c'est que, tout dépend de la technologie. -Les pannes, les lenteurs de réseau peuvent perturber le rythme du travail dans la banque.

R25	-Avec les TIC, l'utilisateur développe de nouvelles compétences : culture de partage et de coopération, nouvelles connaissances techniques, mais aussi de nouvelles compétences relationnelles.	-Les TIC améliorent et développent le travail en réseau entre les membres du groupe dans et à l'extérieur de la banque.	-« La formation est insuffisante, elle cible surtout les responsables et se limite, à notre niveau, à la réception des modules sur intranet ».	-« Les TIC encouragent une économie considérable du papier, même si à notre banque, la consommation du papier est encore importante ». -« Il y a aussi une économie des déplacements : Avec un mail, on évite un déplacement qui peut coûter cher à la banque ».	-Les TIC influent la santé des RH: Ergonomie, dépression, stress, gêne, obésité, ... -« Plusieurs dysfonctionnements peuvent être constatés : Lenteur de réseau, problèmes de connexions, surcharge informationnelle, informations en désordre, accès parfois difficile à une application,... ». -« La résistance à l'utilisation des TIC se constate chez les anciennes générations surtout ».
R26	-La réaction et l'anticipation, le partage des connaissances, l'écoute de l'environnement, l'approfondissement des connaissances techniques.	-Tout le monde dans la banque est appelé à coordonner, de plus en plus, à distance avec d'autres collaborateurs grâce aux TIC. -« On communique avec les patrons, même avec des Smartphones ». -« Le management des connaissances aide à la prise de décision, via les échanges d'informations et de points de vue, ainsi que l'écoute du client ».	-« Dans notre banque, les formations se réalisent au centre de formation et non pas à distance. En plus, des notes de procédures sont lancées sur intranet ».	-Les TIC sont source de performance: Elles permettent l'économie du téléphone, du papier, des déplacements, moins d'erreurs, qualité de travail améliorée, ...	-Maux de dos, de tête, troubles visuelles,.... -« On assiste à un isolement du personnel, à la diminution du contact physique, à la fois avec le personnel et les responsables, mais aussi à une individualisation des démarches ». -« Je préfère utiliser les TIC et je ne résiste pas à leur utilisation, sauf que des remarques sur une application, un logiciel, ... peuvent être parfois, avancées ».

R27	-« Les TIC favorisent l'apprentissage. Certes, l'ordinateur ne laisse pas l'utilisateur réfléchir et prendre les choses telles qu'elles sont ».	-« La communication, parfois perd son sens puisqu'elle s'effectue par outil et non pas face à face, ce qui ne permet pas de dire tous les détails à propos du sujet, objet de la communication ». -Les TIC facilitent le partage de savoirs et de connaissances dans la banque.	-« Des modules de formations peuvent être reçus sur intranet, et on sera évalué sur le degré d'apprentissage à distance par la suite. La Visio et la vidéoconférence sont des outils qui s'utilisent dans le siège ».	-Rapidité, communication en temps réel, économie de téléphone, de papier et de déplacements.	-« Les problèmes de santé sont notre souci majeur au travail ». -« Les relations sociales se dégradent avec les TIC. La preuve c'est que le travail se réalise via des signes, des codes, des messages,... Bref, on remarque une certaine mécanisation des relations humaines dans la banque. -« La résistance au changement est chose normale, surtout en cas d'implantation d'une nouvelle technologie. Mais avec la communication et le dialogue on peut vaincre ces résistances ». -Les problèmes de connexion sont toujours en tête, dans notre banque ».
R28	-« Les TIC permettent de recevoir des modules de formations, articles juridiques, notes, données concernant les indicateurs économiques ».	-Les TIC développent le partage d'informations. Toutefois, la culture de partage est primordiale. L'outil technique, à lui seul ne suffit pas. -L'apport majeur des TIC, c'est la rapidité des échanges électroniques entre les collaborateurs, ce qui facilite la prise de décision. -Les TIC (intranet, workflow, groupware) assurent le travail coopératif, sans nécessiter une absolue présence physique ou des co-actions concomitantes.	-Des modules de formation sur intranet pour les agences, formation au siège via la technologie vidéoconférence.	-Avec les TIC, l'utilisateur devient plus performant : Amélioration de la qualité du travail, rapidité de traitement de l'information, efficacité et précision dans le travail.	-Les TIC, si elles ne sont pas utilisées avec toute l'attention qu'il faut, peuvent entraîner : Un sentiment d'isolement, des rumeurs, une désinformation, une atteinte à l'image,... Il faut donc, accompagner et suivre la qualité des usages qui en sont faits. -« Les TIC sont obligatoires pour travailler, c'est procédural ».

R29	-De nouvelles méthodes de travail, de nouvelles capacités de traitement, de relations et de communication	-Le travail en réseau voit le jour et se développe à un rythme appréciable. -A travers intranet et la messagerie, par exemple, les collaborateurs échangent des informations, des connaissances et des savoirs. -les TIC sont un moyen d'enrichissement au travail.	-Les TIC favorisent le e-Learning : Des modules de formation sur intranet peuvent être reçus par le personnel.	-Economie de temps, de coûts, de téléphone, de déplacements, information disponible, meilleure communication.	-Mauvaise circulation sanguine, stress, maux de tête. -Les relations sociales sont améliorées avec l'utilisation des TIC. Certes, le contact physique avec le personnel et les responsables se voit dégradé, dans la mesure où le contact prend avec les TIC une nouvelle forme. -« La résistance s'enregistre chez les personnes qui font partie de l'ancienne génération. Au contraire, la nôtre est une génération digitale, qui naît et grandit avec la technologie ». -Les problèmes de pannes, de lenteur de réseau génèrent le stress et la gêne des RH au travail.
R30	-Les TIC permettent d'apprendre les méthodes de travail.	-Le travail en réseau reste parmi les apports considérables des TIC au travail.	Le e-Learning est soutenu par les TIC. Ainsi, des modules de formations sur intranet peuvent être reçus et feront l'objet d'une évaluation par la suite. Au siège, pour effectuer une formation, l'utilisation de la vidéo /visioconférence est pratique.	Economie de temps, de délais, de coûts et de déplacements, sont autant de facteurs de performance des RH bancaires au travail.	-Obésité, stress, gêne au travail, mauvaise circulation sanguine. Les contacts physiques sont dématérialisés avec l'arrivée des TIC. A cet effet, le contact électronique laisse la place, de plus en plus, au contact électronique. Certes, le contact physique reste de poids, vu la nature humaine qualifiée de sociabilité. -« Tout le travail dépend aujourd'hui de l'utilisation des TIC et je ne vois aucune raison pour y résister ». -Lenteur de réseau, coupure de connexion, surcharge informationnelle, difficulté d'accès parfois.

R31	-Le personnel peut avoir toutes les informations concernant sa situation administrative.	-Les outils collaboratifs (intranet, messagerie, groupware) arrosent le travail en groupe. La décision devient rapide en conséquence. -L'échange devient de plus en plus électronique rapide et fiable. -« Il y a un maillage relationnel au sein d'équipes qui remplissent ensemble des fonctions ».	-Tout le personnel profite de la formation en TIC, en cas de besoin. des modules de formation sont reçus sur intranet, et la Visio/vidéoconférence sont pratiques dans la banque.	-« Nous attendons des TIC à ce qu'elles soient un moyen de productivité, de communication, de collaboration et delà de performance».	-Les TIC sont parfois source de tensions psychologiques, dues au contrôle massif de l'activité de l'acteur et de sa grande dépendance. -Les TIC entraînent une dégradation du savoir.
R32	-« Via l'informatique, on peut avoir toutes les données concernant les autres institutions : Bourse des Valeurs de Casablanca (BVC), administration fiscale ...	-« On sent que le travail d'équipe se consolide avec l'utilisation des TIC (gestion de projets, ...) -La visioconférence permet le partage d'informations avec des collaborateurs à distance. -Les TIC initient de nouvelles pratiques de travail plus collectives.	-« Je n'ai bénéficié d'aucune formation en TIC. La banque n'a pas de programme de formation concernant ces technologies », sauf que des modules de formations sont reçus sur notre intranet.	-Traitement de plus de dossiers, économie de téléphone, de temps, fiabilité et rapidité de traitement des opérations et efficacité dans le travail. -« Les TIC nous apportent plusieurs atouts : l'utilisateur peut choisir le temps désiré pour envoyer un message, via la messagerie par exemple. La communication devient souple à l'aide des TIC ».	-« Les pannes et les coupures de connexions coûtent pour le travail. elles perturbent ce dernier et excitent le stress ». -Il faut intégrer dans les formations, des modules sur les modes et méthodes d'usage des TIC (l'ordinateur) pour éviter les problèmes de santé. -Les TIC sont la cause d'un certain isolement chez l'utilisateur. Il y a ainsi une diminution du contact physique, qui cède la place au contact électronique ou à distance.

R33	-« Les TIC sont un moyen d'apprentissage, mais il faut avoir aussi la volonté et l'envie d'apprendre ».	-Le partage se développe avec les TIC. les clients eux-mêmes sont devenus des partenaires qui peuvent désormais, avoir des informations et même effectuer des opérations à partir de leur domicile.	-« Les TIC favorisent le e-Learning. On peut effectuer des formations ou provoquer des réunions à distance : intranet au niveau interne, vidéo et internet au niveau externe avec nos partenaires ».	-« Il est évident que les TIC sont source de performance au travail : rendement meilleur, meilleur service et satisfaction de la clientèle ».	-Troubles Musculo-Squelettiques, fatigues visuelles, mauvaise circulation sanguine, ... -Le télétravail ou le travail à distance, est productif, mais se réalise au détriment des liens sociaux dans la banque. -« Nulle résistance à l'utilisation des TIC n'est constatée dans notre banque ».
R34	-« Avec les TIC, on peut assurer une veille technologique et commerciale ».	-La banque met en ligne des rapports d'activité pour consultation. Il s'agit d'un partage d'informations. -Avec les échanges électroniques, l'accès rapide à l'information et le gain de temps sont réalisés. -Les TIC permettent de nouvelles relations au temps et à l'espace.	-« Vidéoconférence, des cours sur intranet. Il s'agit d'une formation en cas de besoin ».	-L'utilisateur de TIC devient plus performant : bon communicateur, bon collaborateur, ...	-Le temps du travail trop long peut être source de plusieurs risques sur la santé : Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), la mauvaise circulation du sang, les troubles visuelles, ... -« Si les conditions de mise en œuvre des TIC ne sont pas maîtrisées, elles peuvent être source de perte de qualité des relations et de déshumanisation de l'entreprise bancaire». -« Pas de résistances enregistrées à l'utilisation des TIC ».
R35	-« Avec les TIC, on peut avoir toutes les informations concernant le marché et donc suivre l'environnement »	-Le mot d'ordre aujourd'hui est au travail d'équipe. Les tâches nécessitent l'intervention de plusieurs parties dans la banque. -Avec les TIC, l'information est disponible et instantanée et le partage est devenu transparent, fiable et rapide. -« Les TIC créent ce qu'on appelle un espace collectif d'information et de communication ».	-Il faut dépasser les formations purement techniques pour embrasser d'autres domaines : Communication, gestion, changement, ...	-L'économie de temps, de papiers, la meilleure communication, sont parmi les apports des TIC à l'activité bancaire.	-« Même si on travaille ensemble, chacun dispose de son propre écran, ce qui produit un certain isolement chez l'utilisateur des technologies. -Les TIC sont source d'angoisse et de panique, puisqu'on traite des informations en temps réel, avec un grand effort de concentration et de vigilance. -« Les pannes peuvent bloquer le circuit de l'information. Il faut un réseau de connexion fiable dans la banque ».

R36	-« La routine nous perd la volonté d'apprendre ». -De nouvelles pratiques voient le jour (réactivité, initiative, ..) et affectent les attitudes et les comportements des acteurs.	-La coordination n'est plus un luxe mais une nécessité. Les TIC facilitent la coordination horizontalement que verticalement. -« La mise en place des outils techniques pour la gestion et le partage des connaissances ne suffisent pas. Il faut un climat organisationnel favorable : Culture de partage, esprit de groupe et de coopération, ... ».	-Le e-Learning permet un apprentissage individuel (intranet) ou collectif (visioconférence) au sein de la banque.	-Les outils de travail en groupe (groupware, intranet) permettent la coordination et la collaboration entre le personnel.	-« C'est la machine qui détient le savoir, et l'utilisateur n'est qu'un simple opérateur, qui se sent d'une manière ou d'une autre isolé dans son travail ». -« Les TIC entraînent l'angoisse et la fatigue aussi physique que mentale vu les longues heures qu'on passe devant les écrans ». -Problèmes liés au réseau : Lenteur, coupure de connexion, etc.
R37	-Les TIC permettent la créativité et l'anticipation.	-Les TIC favorisent l'échange et la coopération (rapidité et acquisition de nouvelles compétences relationnelles). -Les TIC favorisent un meilleur partage des connaissances, grâce à la disponibilité de l'information et la rapidité des échanges électroniques.	-« Notre banque organise des formations pour tout son personnel en bureautique, applications. C'est une formation sur le tas. Il y a aussi la réception des modules de formations sur intranet (notes, circulaires, cours,...) ».	-Les TIC sont facteur de performance au travail. Elles sont source de productivité, de communication, de collaboration et d'information. -Les TIC permettent d'économiser l'utilisation du téléphone, du papier, les déplacements et le temps, ce qui permet une rapidité et une fiabilité de traitement des opérations.	-« Dans notre banque, on assiste fréquemment à une lenteur de connexion mais aussi des pannes, surtout en temps de pressions (entre 16H et 17H) ». -Les TIC génèrent un nombre de problèmes au niveau de la santé : maux de tête, vue, ... -Les TIC favorisent une réduction des rapports humains. -« La génération actuelle est une génération digitale qui a grandi avec la technologie et n'a pas de problèmes avec elle ».

R38	-« Avec les TIC on apprend à résoudre les problèmes quotidiens ». -Les TIC, avec l'accessibilité aux données en temps réel, permettent à l'utilisateur d'agir et de réagir en temps réel, et au moment opportun (réactivité et pro activité).	-Les TIC permettent un accès rapide à l'information, un gain de temps, un meilleur partage d'informations et une rapidité des échanges électroniques dans la banque. -« Implicitement, les TIC imposent le partage et la coordination (intranet, messagerie, internet...) ». -« On est passé aujourd'hui, d'une technologie au service de l'individu à une technologie au service des relations ».	-Il faut intégrer des innovations dans le contenu des formations. Autrement dit, les formations assurées doivent répondre aux besoins réels des utilisateurs (du terrain)	-La messagerie électronique, par exemple, permet la communication en temps différé, la réactivité, la réduction du délai et par conséquent, une réponse en temps réel.	-« Les problèmes liés à la connexion s'aggravent une fois on accède à une application d'une administration par exemple, pour paiement des vignettes ». -Le contrôle et la surveillance gênent les RH bancaires au travail.
R39	-Travail en groupe, partage des savoirs, auto-formation, capacités d'interprétation des données, accumulation de connaissances, acquisition de nouvelles connaissances au travers des groupes de travail.	-Les TIC favorisent le développement des relations interpersonnelles avec le partage et l'échange qu'elles permettent. -Les TIC (intranet, groupware, ...) favorisent l'interactivité et les modes coopératifs entre le personnel de la banque et surtout avec l'apparition des organisations en réseau. -« Les utilisateurs doivent avoir une culture de partage, de capitalisation et d'enrichissement mutuel ».	-Des modules ou des filières de formation sur intranet, la visioconférence se limite aux responsables au sein de la banque. -L'inconvénient : l'échange face à face cède la place aux TIC, ce qui peut appauvrir l'apprenti (pas de marge pour poser des questions, pour clarifier des ambiguïtés, ...)	-L'automatisation des tâches répétitives ou routinières réduit les marges d'erreur au maximum.	-L'utilisation des TIC s'accompagne de pannes de connexion. -« Il y a une déshumanisation des relations sociales. Les opérateurs perdent ce qui affectif et émotionnel avec l'utilisation les TIC ». -« L'utilisation des TIC est prévue dans les procédures de la banque, on ne peut pas s'en passer au travail ».

R40	-« Le meilleur apprentissage est l'expérience et l'accumulation ». -Les TIC permettent la gestion des situations complexes : Formulation des diagnostics, réaction aux situations imprévues, ...Les TIC affectent l'utilisateur à des activités valorisantes qui nécessitent de nouvelles qualifications (esprit d'initiative, ...).	-Les TIC favorisent le travail en réseau. -« Avec les TIC, on communique plus et avec un coût minime ». -Les TIC autorisent la constitution et l'adhésion à des communautés de pratiques ou de projets. -Les TIC favorisent l'échange au niveau horizontal mais aussi vertical. -Les technologies groupware permettent la rapidité et l'intensification des échanges au niveau de la banque. -« Le travail d'équipe développe le savoir ».	-Des modules de formation sur intranet -Le savoir tacite ne peut pas se transférer par les TIC. -Les formations doivent être continues vu la rapide obsolescence des technologies.	-Les TIC permettent d'affranchir l'utilisateur de l'exécution des tâches répétitives et fastidieuses. -« Par un simple e-mail, on peut recevoir une réponse sur tel ou tel question ; la communication à tous les niveaux devient très facile ».	-Les TIC, cause d'une diminution des contacts physiques entre les collaborateurs -Les TIC influencent négativement la santé des acteurs : Stress, troubles visuelles, etc. -« Parfois les acteurs avancent des remarques quant à l'utilisation d'une TIC, mais ces critiques n'arrivent pas au niveau d'une résistance active».

A la lumière de la matrice ci-dessus, l'organisation et les conditions de travail se voient quant à elles touchées avec l'utilisation des TIC dans les banques marocaines enquêtées :

2.3.1. TIC et apprentissage chez les RH bancaires

Personne ne peut nier que les méthodes et les habitudes de travail changent avec les TIC. Dans les banques, de nouvelles compétences sont exigées pour accompagner les changements survenus. L'étude montre que tous les répondants sont d'accord sur le fait que l'utilisation des TIC est derrière l'acquisition de nouvelles compétences chez le personnel. Les TIC sont considérées à cet effet, comme source d'innovation, de créativité, d'anticipation et d'écoute permanente de l'environnement.

En outre, les TIC offrent de grandes possibilités d'accès facile à l'information (n'importe quand et n'importe où), d'amélioration des connaissances et savoirs, au niveau technique, mais aussi au niveau gestion. Face à ces grandes opportunités, l'utilisateur des technologies doit faire preuve d'une volonté d'apprentissage pour tirer profit des potentialités énormes des TIC. Il doit, pour ce faire, avoir une logique de recherche d'information, un esprit de partage et doit procéder à un choix et une sélection d'informations dont il a besoin face à cette surcharge informationnelle qui accompagne l'utilisation des TIC.

Force est de constater que les acteurs bancaires sont très conscients que les approches nouvelles de l'apprentissage reposent sur la capacité à manipuler des informations abstraites (codes, signaux, ...) et à gérer des situations complexes (formuler des diagnostics, réagir aux situations imprévues, gérer des incertitudes, etc.), bien que nous pouvons enregistrer un certain intérêt au côté technique des TIC et « oublier » (volontairement ou involontairement) l'autre aspect, lié à la gestion (communication, partage, ..). Cette question est due, en partie, aux formations effectuées qui n'intègrent pas encore toutes les dimensions entourant le sujet.

Pour conclure ce point, précisons que de grandes possibilités d'apprentissage sont offertes par les TIC. Grâce à ces outils, les individus peuvent développer leurs compétences relationnelles, techniques mais aussi intellectuelles.

2.3.2. TIC et collaboration et échange entre les RH bancaires

La collaboration et l'échange se manifestent à travers le développement du travail en groupe et le partage des connaissances entre les acteurs bancaires.

2.3.2.1. TIC et travail en groupe

Les TIC sont un outil performant de communication, susceptibles de favoriser les collaborations et les échanges entre les personnes. Personne, ne peut travailler isolée dans son bureau ou devant son propre écran. Désormais, la collaboration prime à la recherche d'un travail efficace. Chose normale, vu que les opérations et les tâches à accomplir nécessitent l'intervention de plusieurs parties, chacune dans son domaine.

A cet effet, les interviewés considèrent que les TIC encouragent et favorisent le travail en groupe suite à la disponibilité d'informations et les capacités de stockage dont elles disposent, ainsi que la rapidité de traitement et de diffusion d'informations qu'elles permettent. En outre, les outils collaboratifs (intranet, workflow, groupware, ..) promeuvent une amélioration sans précédente des échanges et de la coopération. Citons à titre d'exemple, le workflow, une fois l'opération est effectuée, elle peut être contrôlée, supervisée et validée par le responsable. Il nous revient à dire, comme nous le rappellent Favier (1998) ainsi que Duval et Jacot (2000), « *les NTIC favorisent les échanges et la communication en réseau, les gains et l'amélioration de la productivité, une rapidité d'accès et une maîtrise des informations.* ».³⁴⁸

En outre, les TIC ne se limitent pas à ce niveau, mais le dépassent pour favoriser le développement de relations interpersonnelles dans la banque et l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles (esprit de groupe, de nouveaux savoirs, ...). Certains interviewés pensent, dans ce cadre que, les TIC ne se limitent pas à favoriser le travail en groupe, mais elles imposent aux RH cette nouvelle forme de collaboration, à travers les échanges électroniques.

Au total, les TIC présentent l'opportunité d'initier de nouvelles pratiques de travail plus collectives. Elles permettent de nouvelles relations à l'espace et au temps et peuvent aboutir à de nouvelles formes de coopération. Les RH bancaires sont appelées, en conséquence, à coordonner plus leur travail à distance.

2.3.2.2. TIC et partage des connaissances

Si les TIC favorisent le travail collectif, elles favorisent par là, le partage entre les collaborateurs. En effet, grâce à des possibilités, de plus en plus, économiques et performantes d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion de l'information, les TIC présentent des outils incontournables aux pratiques de partage au niveau de la banque.

³⁴⁸-Duval.G, Jacot.H, « Le travail dans la société de l'Information : Paradoxes et enjeux des NTIC », éditions Liaisons, 2000.

En outre, avec l'utilisation des TIC, de nouvelles formes d'échange et de partage apparaissent : Les échanges électroniques (circulaires, courriers électroniques, fichiers, documents, notes de service, notes d'information,...). En effet, l'accès rapide à l'information, le traitement rapide des données avec le gain de temps qui en résulte, vont en faveur d'une rapidité soutenue des échanges électroniques. En outre, la mise en œuvre d'une démarche de gestion des connaissances peut créer un climat propice aux acteurs pour avoir de nouvelles idées et les transformer en innovations.

Il ne faut pas oublier que les outils collaboratifs promeuvent cette pratique de partage au sein des banques dans la mesure où, ils permettent en un temps réduit, la diffusion une quantité énorme d'informations à une large population. Ainsi, par un simple e-mail, une information peut être diffusée à un maximum de destinataires en un temps minime. De plus, ces outils ne nécessitent pas une absolue présence physique des utilisateurs ou des co-actions concomitantes de leur part.

Pour synthétiser, la mise en place des outils techniques pour la gestion et le partage des connaissances dans les banques ne suffit pas. Un climat organisationnel favorable pour ce faire, est primordial : Esprit de groupe, culture de partage, de coopération et d'enrichissement mutuel etc.

2.3.3. TIC et e-Learning dans la banque

Le e-Learning est une approche pédagogique qui fait appel aux TIC et qui permet d'élargir les possibilités d'apprentissage chez les utilisateurs de ces technologies. Il est évident que les TIC permettent aujourd'hui, d'opérer une révolution dans le transfert des connaissances et de mieux actualiser les compétences dans la banque. Elles permettront la programmation de formations plus ciblées et moins coûteuses (réduction des frais de déplacements, formations en ligne selon les disponibilités de chacun, ...).

Dans les banques marocaines, le e-Learning prend de l'ampleur. En souhaitant profiter des opportunités qu'apportent les TIC dans ce domaine, ces organisations pratiquent ce nouveau mode d'apprentissage. En effet, les formés reçoivent des modules/filières de formations sur leurs intranets avec des fiches d'évaluation pour détecter leur degré de satisfaction et de compréhension. En outre, les banques utilisent la technologie vidéo/visioconférence pour organiser des formations au profit de leur personnel. Ainsi, un partenaire (actionnaire, ...) peut bénéficier d'une formation à distance ou assister à une réunion (même

de l'étranger, grâce à internet et à cet outil de vidéoconférence) sans une nécessaire présence sur les lieux.

Toutefois, l'utilisation de cette technologie est orientée à un nombre limité de participants (les responsables, ...) et les formations reçues sont dans leurs majorités théoriques et doivent embrasser d'autres domaines (communication, gestion, GRH, changement,...), surtout que ces formations organisées au profit du personnel dans le domaine des TIC sont des formations exigées par des besoins exprimés par les acteurs bancaires (lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, par exemple) et ne sont pas des formations continues.

2.3.4. TIC et performance des RH au travail dans la banque

Les TIC influencent positivement la performance des RH bancaires. A noter que, nous nous intéressons à la performance individuelle, et non pas collective. Tous les répondants consultés sont conscients que les TIC sont source de performance, dans la mesure où elles permettent une meilleure communication au niveau interne qu'externe (rapidité, disponibilité et qualité de l'information). La coordination à distance, à son tour, se voit améliorée (moins de déplacements entre les bureaux et entre les banques) grâce à la messagerie et à l'intranet.

Du côté coûts, les TIC, selon les interviewés, aident à réaliser des économies de téléphone, de papier et de fax. En effet, l'utilisation du papier, se voit réduite au minimum avec les TIC (il ne faut imprimer que le nécessaire). Ajoutons à cela que, qu'avec les TIC le travail devient vite, et le traitement des tâches et des dossiers la résolution des problèmes peut être faite à temps réduit (la messagerie permet d'adresser des messages instantanés, en l'absence du récepteur et recevoir des réponses rapides). En outre, l'utilisation des TIC favorise la fiabilité et la précision dans le travail, à travers la minimisation/suppression des erreurs, ce qui permet d'améliorer le niveau de satisfaction chez les RH bancaires, à la fois sur le fonctionnement interne de la banque que sur la qualité des prestations fournies à la clientèle.

En conclusion, l'utilisation des TIC aide les RH bancaires à être performantes au travail au niveau communication, collaboration et réduction des coûts.

2.3.5. TIC et climat social dans la banque

Les impacts de l'utilisation des TIC sur le climat social sont examinés à triple niveaux : La santé des acteurs, la dégradation des relations sociales et les dysfonctionnements informatiques, source de stress et de gêne du personnel bancaires.

2.3.5.1. TIC et santé des RH bancaires

L'utilisation des TIC s'accompagne d'un nombre non moins important de problèmes de santé chez les acteurs bancaires. En effet, l'interaction homme-machine peut provoquer des malaises psychologiques ou physiques, et peut donner lieu à l'apparition d'un certain nombre de maladies. Presque la totalité des répondants considèrent le stress psychique et mental, la dépression, la mauvaise circulation sanguine, l'obésité, les maux de tête, de dos et de vue, comme les principales maladies qui résultent d'une utilisation massive et irrationnelle des TIC, précisément l'ordinateur.

L'informatisation alimente les tensions psychologiques et les problèmes de santé, par des gestes répétitifs sur écran et par l'accroissement du nombre d'informations reçues, à traiter en un temps limité (informations envoyées par téléphone, par fax, par e-mail). Dans cette situation, les individus réalisent un travail exigeant sur lequel ils ont peu de contrôle et qui leur offre peu d'autonomie. Ces éléments favorisent alors un état de stress³⁴⁹, d'épuisement professionnel qui, selon les travaux de Neveu.J.P (1999)³⁵⁰, est soit objectif (causé par l'accumulation d'événements nocifs pour la santé), soit subjectif lorsqu'il relève d'une perception de l'individu envers une situation donnée.

En outre, l'utilisation excessive des TIC ne va pas sans causer des pressions psychologiques et personnelles sur les banquiers (stress, tension, ...), générées par le rythme que suscitent les TIC. Nous ajoutons à cela, les conséquences physiques néfastes sur les personnes, suite à la détérioration de l'ergonomie du poste de travail. Ainsi, le temps du travail devient, ainsi, de plus en plus long, générant des risques multiples sur la santé des personnes (troubles musculo-squelettiques, troubles visuelles, ..).

2.3.5.2. TIC et dégradation des relations sociales dans la banque

Il est vrai que les TIC motivent le personnel au travail en favorisant le partage et la coordination entre les collaborateurs. Toutefois, ces technologies s'accompagnent d'une diminution du contact physique avec les partenaires (personnel et responsables) et les échanges électroniques prennent place aux échanges physiques. Cette situation, peut provoquer un isolement du personnel, et une diminution des rapports humains.

En partant des entretiens réalisés, presque la totalité des répondant font le constat que, les TIC sont source d'une dégradation des relations sociales dans leurs banques. En effet, la machine impose de traiter l'homme comme un numéro ou un matricule. Il est ainsi, possible de contacter toute sa vie une personne (une personne dans l'agence qui contacte, par exemple

³⁴⁹-Chanlat.J.F, (1990), op cit.

³⁵⁰-Neveu.J.P, « La responsabilité des entreprises en perspective », in Brunstein.I, op cit, pp.29-61.

une autre au siège), sans avoir la possibilité de la connaître de visage. Nous sommes devant une certaine déshumanisation des relations sociales, où les contacts face à face ou directs cède la place aux contacts virtuels/ électroniques, bien que les Hommes sont par nature, des êtres de dialogue et de communication. Karasek et Theorell viennent confirmer ces propos, en avançant que : *« la source de destruction des relations humaines et des référentiels professionnels et source d'un sentiment d'aliénation et d'oppression, mais aussi d'inquiétude, dans la mesure où, les individus craignent d'être appréciés, selon des critères autres que ceux qu'ils souhaitent »*³⁵¹.

2.3.5.3. TIC et défaillances informatiques

Il est évident que dans la banque, la majorité sinon la totalité du travail est réalisée à l'aide d'un ordinateur. Le travail devient pour ce faire, rapide, facile et les prestations et services rendus deviennent de qualité satisfaisante. Certes, le système informatique s'accompagne de défaillances et de dysfonctionnements qui peuvent nuire à la marche normale du service et de l'activité toute entière.

Nous constatons à partir des réponses collectées auprès des interviewés, qu'ils sont tous d'accord sur le fait que les coupures de connexion, les pannes, la lenteur de réseau ou la navigation lente, constituent des problèmes basiques de l'utilisation des TIC. Ces dysfonctionnements perturbent le travail et causent un certain stress chez des personnes qui se trouvent parfois, en face avec des clients très exigeants qui réclament un service de qualité (rapidité, efficacité, etc.).

Grosso modo, l'utilisation des TIC s'accompagne d'impacts considérables sur la santé des personnes et d'une détérioration des relations sociales. En outre, toute défaillance dans ces outils entraîne un blocage, voire un arrêt du travail, ce qui accentue le niveau de stress chez les RH bancaires.

2.3.5.4. TIC et résistance des RH

Normalement, l'introduction ou l'utilisation des TIC au niveau des organisations ne va pas sans résistance de la part des acteurs utilisateurs (tout nouveau est refusé). Toutefois, presque la totalité des interviewés, répondent par dire qu'ils n'ont jamais résisté à l'utilisation des TIC au niveau de leurs banques.

³⁵¹-Karasek.R &Theorell.R (1990), op cit.

En effet, cette absence de résistance des RH bancaire à l'utilisation des TIC s'explique, selon elles, par le fait que ces outils sont un moyen indispensable au travail, surtout dans un domaine comme le secteur bancaire, surtout que les TIC facilitent le travail et constituent un facteur de réaction et de créativité. En outre, la résistance est fort dépendante, selon les personnes consultées, de l'âge des répondants, dans la mesure où les anciennes générations peuvent résister à l'utilisation des technologies (manque de compétence en TIC, peur de perte de statut ou de pouvoir), alors que la nouvelle génération dite digitale, de manière générale, ne présente aucun comportement réfractaire quant à l'utilisation des technologies.

Il ne faut pas perdre de vue que les TIC ont un caractère procédural, c'est à dire elles sont prévues dans les procédures de travail. Elles, sont aussi considérées comme un facteur de rentabilité pour la banque qui ne peut en aucun cas y renoncer.

A préciser que les banquiers avancent parfois des remarques et des critiques (résistance passive) quant à l'introduction ou l'utilisation d'une TIC donnée, mais qui ne peut pas être qualifiée de résistance active. Les principales remarques tournent autour l'utilité d'une nouvelle TIC mise en place, qui ne répond pas, parfois, aux exigences et aux besoins locaux (pour introduire une technologie, il faut partir du terrain et des besoins réels des utilisateurs), ce qui dénote l'absence ou la faible mobilisation du personnel autour d'un tel ou tel projet d'intégration des TIC dans les banques marocaines.

Section 3. Principaux résultats et vérification d'hypothèses

Cette section discute les résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès des banques marocaines.

3.1. Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines.

Les TIC constituent un secteur stratégique pour les banques marocaines. Les propos recueillis informent que les TIC sont un facteur de compétitivité et de rentabilité de la banque. En outre, les banquiers pensent que les dirigeants à la tête de leurs banques mettent les TIC au centre de leurs stratégies et en font un facteur clé de succès (FCS).. Les organisations bancaires sont appelées à y innover en conséquence, pour accompagner la vague de digitalisation qui envahit l'activité économique.

Pour ce qui est du niveau d'utilisation des TIC, les banques connaissent une forte pénétration des technologies. Toutefois, l'équipement en TIC qui n'est pas homogène d'une banque à une autre, pour plusieurs raisons : le budget consacré par la banque aux investissements en TIC, la culture des dirigeants, etc. En outre, les TIC envahissent tous les

domaines d'activités dans la banque. Il s'agit d'un processus de digitalisation donnant lieu à l'apparition de la BAD qui constitue, indéniablement, un projet d'avenir.

3.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques

Marocaines.

Si nous nous intéressons au contrôle personnes au travail, via l'utilisation des TIC, ces dernières sont utilisées comme des outils de surveillance et de contrôle des RH au niveau des banques marocaines. On peut parler ici, d'e-surveillance. Pour les répondants, les TIC permettent le contrôle de toutes les activités dans la banque : Mesure du temps de connexion, l'archivage des traces écrites, la communication par e-mail, le contrôle des sites internet visités et le contrôle même de la localisation géographique des collaborateurs. Il importe ainsi de dire que, les TIC offrent diverses possibilités de contrôle, sans recourir à une supervision directe de la part d'un responsable.

Suite à la transformation qu'a connue le travail sous l'effet des TIC, en termes de sa nature et de son contenu, un contrôle permanent dans le temps et l'espace se substitue au contrôle de la seule présence hiérarchique. Cela devient une surveillance de tous les instants, contrepoids de ces autonomies nouvelles temporelles et spatiales.

D'un autre côté, le développement des TIC dans l'organisation conduit à des systèmes de contrôle des salariés que Foucault qualifie de panoptique. Ainsi, la particularité de ces outils est leur capacité d'observer l'ensemble des comportements sans être vus. Ainsi, par exemple, les outils de travail collaboratif (groupware, ..) multiplient les occasions de contrôle indirect, même entre salariés.

Bref, les TIC renforcent un contrôle déjà existant dans les banques, tout en le rendant rapide continu et électronique. Elles favorisent ainsi le contrôle axé sur les résultats dans le cadre du management par objectif.

A la lumière de ces résultats, l'hypothèse 1 : « L'utilisation des TIC accentue le contrôle des RH dans la banque » est confirmée.

Cependant, si les TIC viennent renforcer le contrôle des personnes au travail, elles favorisent d'un autre côté leur autonomie. Ainsi, dotés des moyens nécessaires pour gérer leurs activités, les acteurs bancaires se sentent plus autonomes au travail. En outre, le partage d'informations facilite un fonctionnement en réseau et une redistribution de l'information, tout en permettant un accès direct aux données, dont ils ont besoin et donc le fonctionnement devient plus décentralisé. Toutefois, cette autonomie est relative, dans le sens où la décentralisation de la décision est maîtrisée et le contrôle est renforcé avec l'utilisation des

TIC. Bref, malgré que les TIC détiennent un fort potentiel de contrôle des RH, elles sont associées leur autonomisation au travail,

Il ressort que l'hypothèse 2: « L'utilisation des TIC favorise l'autonomie des RH bancaires au travail », est validée.

Quant à la prise de décision, l'utilisation des TIC favorise une décentralisation de la décision dans les banques, bien qu'il s'agit d'une décision partagée puisque les niveaux les plus bas de la hiérarchie sont dotés d'une certaine liberté, en ce qui concerne les décisions habituelles (dossiers crédits avec des plafonds, contact avec le client, connaissance spécifique du portefeuille client,...), alors que les décisions dites stratégiques sont toujours maintenues entre les mains des responsables. Charreaux précise, à ce niveau que *« les organisations semblent connaître un double mouvement de centralisation et de décentralisation, voire de recentralisation pour certaines d'entre elles. Le secteur bancaire, par les fortes contraintes réglementaires qui existent, n'échappe pas à cette tendance »*³⁵². Reix.R (2000) ajoute que *« les TIC conduiraient à un transfert de décisions vers les niveaux hiérarchiques inférieurs, donc à un degré de décentralisation accrue suite à l'accès rapide à une grande masse d'information et une circulation rapide de cette information entre un grand nombre de personnes dans l'entreprise, pour favoriser cette décentralisation de la prise de décision »*³⁵³.

D'un autre côté, les banquiers interviewés affirment que l'utilisation des TIC permet de prendre une décision de meilleure qualité, dans le sens où la réduction des délais et la disponibilité de l'information jouent un rôle crucial à ce niveau. De plus et suite aux énormes capacités de partage et de collaboration, les TIC sont censées favoriser une large participation des collaborateurs à la prise d'une décision plus collégiale,

L'hypothèse 3, sur la décentralisation de la décision dans la banque est alors, semi validée.

Entamons à présent, les impacts de l'utilisation des TIC sur l'organisation et les conditions de travail dans les banques enquêtées.

3.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.

Les TIC sont à la base de nombreux apprentissages chez l'utilisateur au travail. En effet de nouvelles capacités et compétences se développent chez les RH bancaires qui peuvent faire preuve d'une capacité de traitement de l'abstraction générée par les ordinateurs, de créativité,

³⁵²-Chareaux (2000), op cit.

³⁵³-Reix.R (2000), op cit, p.88.

d'innovation, de gestion, de communication et de nouvelles capacités relationnelles et de résolution de problèmes avec les clients, etc.

Pour trier profit des opportunités offertes par les technologies, les acteurs bancaires doivent faire preuve d'une volonté d'apprentissage. Certains répondants avancent que la routine au travail constitue le risque majeur qui peut nuire aux capacités d'apprentissages.

L'hypothèse 4 : « L'utilisation des TIC favorise l'apprentissage chez les RH dans la banque », est ainsi validée.

Concernant le travail en groupe, l'utilisation des TIC promeut cette nouvelle pratique et les personnes sont appelées à coordonner, de plus en plus, à distance avec leurs collaborateurs. Aujourd'hui, nul ne peut nier que les meilleures idées restent sans valeur, si les individus ne savent pas communiquer avec les autres et s'ils ne veulent pas travailler en équipe. Il n'est pas étonnant de dire que, les TIC (le workflow, par exemple) imposent cette nouvelle pratique, dans le sens où les tâches impliquent, elles-mêmes, l'intervention de plusieurs parties.

En outre, la logique des organisations en réseau, dont les banques, va dans le sens d'un travail plus collectif. Ainsi, les technologies sont passées aujourd'hui, des outils au service des individus à des technologies au service des relations. Ajoutons à cela que les TIC permettent l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles (communication, coopération,...) et le développement de nouvelles relations interpersonnelles. Les banquiers interrogés reconnaissent qu'avec les TIC, le travail en groupe n'est plus un luxe, mais une nécessité.

En somme, au-delà d'un simple échange d'informations, les TIC permettent la coordination et la collaboration entre le personnel de la banque et même avec d'autres partenaires externes (administrations, banques, ...). Cette coordination qui touche à la fois, les individus et les services reflète une nouvelle philosophie de travail qui est en place.

L'hypothèse 5.1 : « L'utilisation des TIC favorise le travail en groupe dans la banque » est par conséquent confirmée.

Considérant que les TIC sont des outils de travail en groupe par excellence, nous amène à réfléchir sur le partage entre les collaborateurs au niveau des banques marocaines. En effet, grâce aux capacités d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion de l'information, les technologies présentent des outils incontournables aux pratiques de partage dans la banque.

Les échanges électroniques (circulaires, courriers électroniques, fichiers, documents, notes de service, notes d'information,...) prennent place au détriment des échanges physiques

(courrier porté, ..). Dans ce cadre, l'accès rapide à l'information, le traitement rapide des informations avec le gain de temps qui en résulte, permettent une rapidité soutenue des échanges électroniques.

En outre, les outils collaboratifs (messagerie, intranet, ..) favorisent cette pratique de partage dans les banques puisqu'ils permettent, en un temps réduit, de diffuser une quantité énorme d'informations à une large population au travail. Il est devenu ainsi possible, par un simple e-mail de diffuser une information à un maximum de destinataires en un temps très court et sans une nécessaire synchronisation de la part des utilisateurs.

A préciser que la mise en place des technologies pour la gestion et le partage des connaissances dans les banques ne suffit pas. Un climat organisationnel favorable doit être mis en place: Esprit de groupe, culture de partage, de coopération et d'enrichissement mutuel etc. De notre étude, nous avons conclu que les RH bancaires font preuve d'une forte culture de partage et en sont très conscients à leur travail.

L'hypothèse sur 5.2 est ainsi confirmée. Donc, l'hypothèse 6 : « L'utilisation des TIC favorise la collaboration et le partage entre les RH bancaires » est validée.

Pour ce qui est du e-Learning dans les banques marocaines, cette pratique prend de l'ampleur au niveau du secteur. En effet, dans l'objectif de profiter des opportunités énormes qu'apportent les TIC dans le domaine de la formation, les banques commencent à pratiquer ce nouveau mode d'apprentissage. Ainsi, les formés reçoivent des modules/ filières de formations sur leurs intranets, avec des fiches d'évaluation pour détecter le degré de satisfaction et de compréhension chez les personnes formées. En outre, les banques utilisent la technologie vidéo/visioconférence pour organiser des formations au profit de leur personnel. Un partenaire (actionnaire, ...) peut suivre la formation de loin ou assister à une réunion sans qu'il soit obligé d'être présent sur les lieux.

Toutefois, la pratique courante est la réception des modules de formation sur intranet, surtout au niveau des agences, bien que parfois des formations classiques soient réalisées aux sièges ou à des centres de formations, alors que la technique de Visio/vidéoconférence n'est pas praticable dans toutes les banques et est orientée à un nombre limité de participants (les responsables, ...). Cela revient à dire que la formation dite classique est encore de poids, mais ces nouvelles techniques d'apprentissage facilitent l'adoption et le développement de ce type de formation au niveau des banques marocaines et y prennent de l'ampleur, de plus en plus.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse 6 : « L'utilisation des TIC favorise l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque » est confirmée.

Concernant la performance des RH bancaires via l'utilisation des TIC, les interviewés pensent que ces outils comme un facteur de leur performance au travail au niveau de la communication (les TIC facilitent une communication plus transversale et électronique à l'intérieur et à l'extérieur avec les clients, qui deviennent de plus en plus satisfaits avec les TIC), au niveau de la collaboration entre les collègues (les TIC favorisent de nouvelles pratiques d'échanges, telles que les échanges électroniques qui deviennent aussi rapides) et aussi au niveau de la réduction des coûts, liés à l'exploitation dans la banque (économie de temps, de papier et de téléphone, réduction des déplacements, réduction des aléas, traitement de plus de dossiers à temps court,....).

Il ressort de ces résultats que, l'hypothèse 7 : « L'utilisation des TIC favorise la performance des RH au travail dans la banque » est validée.

S'agissant des impacts de l'utilisation des TIC sur l'état de santé des RH bancaires, la forte présence des TIC au travail a des effets multiples sur la santé, liés aux pressions psychologiques et personnelles sur les utilisateurs (stress, tension, ..) et touchent le côté physique des personnes, en raison de la détérioration de l'ergonomie du poste de travail. Il est ainsi, normal qu'un temps long de travail, soit la cause d'un certain nombre de risques qui peuvent concerner les Troubles Musculo Squelettiques (TMS), les troubles visuelles, la mauvaise circulation sanguine, l'obésité, les maux de tête, etc.

A ce qui a été dit s'ajoute que les TIC, vu la virtualisation et l'abstraction qu'elles impliquent, entraînent selon Davenport³⁵⁴ chez les utilisateurs, un ensemble de sentiments qui seront traduits par des comportements parfois incompréhensifs, ce qui risque d'augmenter le degré de complexité chez la personne qui refuse d'accomplir certaines tâches.

A la lumière de ce qui a été dit, l'hypothèse 8.1, relative aux impacts de l'utilisation des TIC sur la santé des RH bancaires, est alors confirmée.

En s'intéressant aux relations sociales dans la banque marocaine, sous l'effet de l'utilisation des TIC, ces dernières vont à l'encontre d'une diminution du contact physique avec les partenaires (personnel et responsables). Les échanges électroniques prennent place aux échanges physiques, ce qui peut provoquer un isolement du personnel et certaine diminution des rapports humains. Nous pouvons affirmer que l'utilisation des technologies implique une dégradation des relations sociales dans les banques. Les sondés avancent dans ce cadre qu'avec l'utilisation des TIC, une certaine déshumanisation et une mécanisation des relations sociales voient le jour et les contacts face à face ou directs cèdent la places aux

³⁵⁴-Davenport ; in Tamnine.L (2013), op cit, p.217.

contacts virtuels/ électroniques, ce qui risque d'éliminer tout ce qui est affectif ou émotionnel chez les personnes.

En revenant aux conclusions retenues des répondants, l'hypothèse 8.2 sur la dégradation des relations sociales, via l'utilisation des TIC dans la banque est donc confirmée

Pour ce qui est des dysfonctionnements informatiques engendrés par l'usage des TIC, les acteurs bancaires affirment que l'utilisation massive de l'informatique s'accompagne d'une série de risques ou de défaillances techniques (pannes, de lenteur de connexion ou de réseau, coupure de connexion suite aux faibles débits, ..). Ces défaillances génèrent des conséquences néfastes sur les conditions de travail au niveau de la banque marocaine et peuvent être source de gêne et de stress des personnes, comme elles peuvent perturber ou paralyser toute l'activité.

Nous avons noté, lors de nos entretiens semi-directifs, que les problèmes de connexion constituent un souci majeur pour les banquiers utilisant les technologies, qui nous ont fait part que les défaillances liées aux systèmes leur coûtent cher au niveau personnel (stress, dépression, ..) et relationnel (avec les clients qui exigent des services rapides et de meilleure qualité).

L'hypothèse 8.3 : « L'utilisation des TIC s'accompagne de défaillances informatiques, source de stress et de gêne des RH au travail » est confirmée.

Du côté résistance des RH, à l'évidence, les gens peuvent résister au changement dans les organisations et de façon spécifique, à l'utilisation des technologies. Toutefois, suivant les propos recueillis des banquiers consultés, nous n'avons pas constaté de comportements opposants chez le personnel bancaire, quant à l'utilisation d'une technologie quelconque. Les banquiers considèrent les TIC comme obligatoires au travail et un facteur de réaction et de créativité pour les RH.

En outre, les personnes contactées précisent que la résistance peut dépendre de l'âge des utilisateurs de ces outils, tout en avançant que les anciennes générations peuvent résister pour plusieurs raisons, entre autres : manque de compétence en TIC, peur de perte de statut ou de pouvoir. La nouvelle génération digitale, domestiquée avec les TIC considère au contraire, ces dernières comme prévues dans les procédures du travail et donc s'imposent d'elles-mêmes, sans pour autant avoir le pouvoir de s'en passer.

L'hypothèse 8.4 : « L'utilisation des TIC s'accompagne de résistances chez les RH bancaires » est donc infirmée.

Conclusion

Ce chapitre a entamé les résultats obtenus de l'étude qualitative qui s'est voulu enrichir la recherche. Quarante (40) acteurs bancaires ont été interrogés à propos des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines, à travers trois volets:

- Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans la banque ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans la banque, et ;
- Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail au niveau de la banque.

Les principales conclusions tirées sont les suivantes :

- Les banques marocaines font des TIC un secteur stratégique, voire un facteur clé de succès (FCS). Elles sont engagées dans une voie de digitalisation soutenue et consacrent une part importante et grandissante de leur investissement global à l'investissement en TIC.
- Les banques marocaines connaissent une forte pénétration des TIC, mais à des niveaux différents, pour Plusieurs raisons: budget alloué aux investissements en TIC, stratégies adoptées, culture des dirigeants, etc.
- L'utilisation des TIC génère des impacts multiples sur les relations de travail dans les banques (contrôle des RH, autonomie des utilisateurs, centralisation/décentralisation de la décision, forte participation des collaborateurs à la prise de décision,...) et sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail (nouvelles compétences et qualifications), e-Learning, collaboration et partage, résistance, stress, relations sociales, ...)).

A noter que, nous avons retenu les mêmes conclusions que celles dégagées à partir de l'étude quantitative. Les deux approches nous laissent donc tirer les mêmes résultats (voir tableau récapitulatif plus loin).

Conclusion de la partie empirique: Les principaux résultats

Ce travail étudie le degré de pénétration des TIC au niveau des banques marocaines et évalue leurs impacts sur les RH au travail. Cette évaluation touche deux volets : Les relations de travail (niveaux hiérarchiques, contrôle, prise de décision,...) et l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail (apprentissage, collaboration et échanges entre les collaborateurs, e-Learning, relations sociales, résistances,...) dans la banque.

L'étude conduite nous a permis de montrer que les banques marocaines sont très conscientes de l'importance stratégique des TIC. Ces outils sont perçus davantage comme un levier de compétitivité et de rentabilité.

Les données collectées sont issues, d'abord, d'une étude quantitative à travers la distribution de trois cent quarante cinq (345) questionnaires, dont deux cent vingt huit (228) questionnaires sont remplis et restitués. Quarante (40) questionnaires visaient les directions et trois cent cinq (305) visaient les agences. Ensuite, d'une étude qualitative, sur la base de quarante (40) entretiens semi-directifs réalisés auprès de répondants hétérogènes dans les banques. Cette étude avait pour objectif de compléter et d'enrichir l'étude quantitative et donc arriver à une évaluation pertinente des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH au niveau des banques marocaines.

Notre travail a débouché sur un certain nombre de conclusions (dont les détails sont aux chapitres 5 et 6 de la thèse), que nous présentons comme suit :

****Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines.***

> Les TIC présentent un secteur stratégique pour les banques marocaines. Elles constituent un souci majeur des dirigeants à la tête de ces banques. En effet :

- Les banques sont engagées, de nos jours, dans la vague du changement et delà, dans une forte digitalisation. L'investissement technologique accapare une part importante dans l'investissement global de la banque.

- La direction s'engage et encourage le secteur des TIC (contexte managérial). En effet, les décideurs considèrent les TIC comme un outil de modernisation permettant d'accompagner la vague technologique en scène. Ils pensent qu'il n'y a pas de choix que de s'aligner sur les pratiques internationales dans ce domaine (optique externe). En outre, les TIC sont considérées comme source d'amélioration du fonctionnement interne de la banque, de rentabilité, de satisfaction et de fidélisation de la clientèle (contexte environnemental).

Pour ce qui est du niveau d'utilisation des TIC, nous retenons que :

- > L'équipement en TIC est très important, mais pas homogène d'une banque à une autre. Ainsi, le degré d'équipement des banques en TIC se trouve influencé par plusieurs facteurs : Taille de la banque, les objectifs visés, le poids des investissements engagés, la culture des décideurs, ...
- > L'intranet et la messagerie électroniques sont considérés des outils incontournables dans les banques. Toutefois, l'utilisation de l'internet n'est pas généralisée (elle est limitée dans le temps et dans l'espace). Les temps de connexions varient d'une banque à une autre, ce qui pose des questions liées à la recherche d'information et même à la bonne marche du travail au niveau de la banque (problèmes avec les clients, ..)
- > Tous les domaines d'activité dans la banque sont touchés par les TIC qui continuent à dominer toutes les opérations.
- > Tout le personnel interrogé est équipé d'un ordinateur. Toutefois, l'effectif des personnes ayant un diplôme en TIC est encore faible, ce qui sous-entend que les banques marocaines n'exigent pas encore cette condition lors des pratiques de recrutement.
- > L'investissement en TIC est de poids, mais l'investissement en capital humain ne suit pas du même rythme (par exemple, les formations dédiées au domaine des TIC sont insuffisantes, des personnes effectuent des formations sans d'autres, malgré que tout le monde utilise les TIC au travail, etc.).

Pour résumer, les TIC sont au centre de la stratégie des banques marocaines et sont à la base de nouvelles méthodes, organisations, relations et conditions de travail.

****Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail les banques marocaines.***

Les impacts des TIC sur les relations de travail dans la banque sont comme suit:

- > Les TIC n'ont pas eu d'effets sur les niveaux hiérarchiques, sauf qu'il y a une réduction virtuelle de ces niveaux, vu que les TIC permettent une circulation souple de l'information et une réduction du passage par la hiérarchie.
- > Les TIC accentuent le contrôle déjà existant, tout en le rendant rapide, continu et électronique (moins visible). (Le contrôle lame à double tranchant : Source de gêne et stress au travail, mais aussi dans un monde réglementé, il fait partie intégrante du business. De plus, les TIC permettent l'apparition de nouveaux champs de contrôle en favorisant le contrôle axé sur les résultats, dans le cadre d'un management par objectif.
- > Les TIC favorisent l'autonomie des acteurs, suite à la disposition des moyens nécessaires pour la gestion de l'activité (en utilisant les TIC), et le partage à travers la rapidité des

échanges électroniques, qui favorisent la prise de décisions. Toutefois, cette autonomie n'est pas totale, vu que le contrôle se renforce avec les TIC et la décentralisation des décisions est maîtrisée.

> Les TIC n'ont pas autorisé une décentralisation totale de la décision au niveau de la banque. Les décisions stratégiques sont toujours maintenues entre les mains du sommet stratégique, et les décisions liées à l'exploitation (crédits clients, avec des plafonds, ...), sont déléguées aux opérationnels. Ainsi, le secteur bancaire marocain est fortement hiérarchisé, et c'est surtout le système de pilotage qui prend, généralement les décisions vitales.

****Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.***

Ces impacts se présentent comme suit :

> Les TIC favorisent l'apprentissage chez les acteurs bancaires. De nouvelles compétences, savoir et savoir-faire se voient se développer avec l'utilisation des TIC.

> Les TIC accentuent les échanges et la collaboration entre les collègues dans la banque à travers :

- Le développement et l'encouragement du travail ou en groupe, via la facilitation de la coordination et l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles.

- Le partage des connaissances, suite à une forte disponibilité de l'information et la rapidité des échanges électroniques. Les acteurs bancaires sont conscients que le partage ne pourra réussir, sans l'existence d'une culture de partage chez les collaborateurs.

> Les TIC favorisent le développement du e-Learning par la banque. Toutefois, cette nouvelle pratique de formation se trouve encore à son stade embryonnaire et se voit confrontée à des limites (formation théorique, ..). La formation classique (dans des centres de formation, par exemple) est encore de poids.

> Les TIC permettent à l'utilisateur d'être plus performant au travail. Il devient un bon communicateur, un bon collaborateur mais aussi un acteur plus productif (coûts réduits).

> Les TIC ont des effets multiples sur le climat social au niveau des banques. En effet :

- Les TIC génèrent des effets négatifs sur la santé des utilisateurs (dépression, mauvaise circulation sanguine, stress, maux de dos, de tête, ..).

- Les TIC, sont cause d'une destruction des relations sociales. Elles sont la cause d'une diminution du contact physique entre les personnes, et l'apparition d'une nouvelle forme de communication, à savoir la communication virtuelle ou électronique qui s'accompagne d'une mécanisation et une déshumanisation des relations sociales, chose qui laisse négliger l'aspect humain, émotionnel et affectif chez les acteurs bancaires.

- L'utilisation des TIC s'accompagne de dysfonctionnements informatiques dans la banque (pannes, lenteurs de réseau, coupures de connexions, ...) qui sont cause de stress et de gêne, et qui risquent de perturber le climat de travail.

- L'utilisation des TIC ne s'accompagne pas de résistances au niveau de la banque. Il s'agit d'un outil procédural, indispensable au travail, qu'il faut utiliser avec gouvernance.

L'on peut affirmer finalement que, les études quantitative et qualitative ont permis de dégager les mêmes résultats. Ces principaux résultats et les hypothèses de recherche, sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°23: Synthèse des résultats

Hypothèses	Résultats	
	Approche quantitative	Approche qualitative
H1 -L'utilisation des TIC favorise le contrôle des RH dans la banque.	Validée	Validée
H2 -L'utilisation des TIC favorise l'autonomie des RH au travail dans la banque (liberté, bien être, ..).	Validée	Validée
H3 -L'utilisation des TIC s'accompagne d'une décentralisation de la décision dans la banque.	Semi validée	Semi validée
H4 -L'usage des TIC favorise l'apprentissage chez les RH dans la banque.	validée	validée
H5 -L'utilisation des TIC favorise la collaboration et l'échange entre les acteurs dans la banque.		
H5-1 -L'utilisation des TIC favorise le travail de groupe dans la banque.	Validée	Validée
H5-2 -L'utilisation des TIC favorise le partage des connaissances dans la banque.	Validée	Validée
H6 -L'utilisation des TIC favorise l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque.	Validée	Validée
H7 -L'utilisation des TIC favorise la performance des RH dans la Banque.	Validée	Validée
H8 - L'utilisation des TIC génère des impacts considérables sur le climat social dans la banque		
H8-1 -L'utilisation des TIC influence négativement la santé des RH dans la banque.	Validée	Validée
H8-2 -L'utilisation des TIC s'accompagne d'une dégradation des relations sociales dans la banque.	Validée	Validée
H8-3 -L'utilisation des TIC s'accompagne de dysfonctionnements informatiques dans la banque.	Validée	Validée
H8-4 -L'utilisation des TIC s'accompagne de résistances des RH dans la banque.	Non validée	Non validée

Source: Tableau confectionné par l'auteur.

Conclusion générale

La conclusion de ce travail revient sur les principaux points marquant de la problématique ainsi que les résultats auxquels l'étude a abouti.

Il n'est pas à rappeler que l'ambition de conduire ce travail a émergé des interrogations multiples que se posent les acteurs bancaires autour de la relation entre les TIC et les RH dans des organisations qui consomment trop ces technologies : les organisations bancaires. En effet, ces questionnements ont été développés à la lumière de la revue de la littérature et des différentes investigations empiriques au niveau du secteur bancaire marocain, soit à travers l'étude exploratoire et le stage que nous avons l'occasion d'effectuer dans la banque dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master. Nous avons constaté depuis que les RH bancaires utilisant les technologies se posent autant de questions à propos des impacts de ces outils sur leur personne et sur le travail de manière générale.

Ceci étant, la volonté de développer travail de recherche dans ce sujet devient pour ce faire immense. Cela fait que nous étions au final devant une problématique originale qui reflète la réalité de la vie des organisations de manière générale et des organisations bancaires de façon spécifique. En outre, ce travail va être le début d'un processus de recherche qui se renouvelle dans la mesure où des questions trouvent leurs réponses dans ce travail et d'autres apparaissent et qui feront l'objet d'autres recherches futures. Certaines de ces questionnements seront explicitées dans la partie concernant les voies futures de la recherche.

Théoriquement, il nous a semblé évident que les organisations, telles que les banques vivent aujourd'hui dans un contexte de changement permanent. Ce changement, ayant pour base les TIC qui reposent en grande partie sur le cognitif et la connaissance. Les organisations n'ont donc le choix que de s'aligner et répondre au mieux aux nouvelles exigences de l'environnement. De façon spécifique, nous avons exprimé de notre conscience ferme que les TIC et les RH constituent la matière grise des organisations.

Ainsi, les TIC constituent un secteur stratégique pour les organisations, spécifiquement les banques. Ce caractère stratégique des TIC peut revenir à plusieurs facteurs : le contexte managérial (l'engagement de la Direction), le contexte environnemental (les TIC, outils de satisfaction et de fidélisation de la clientèle, ..), etc. pour ce qui est des RH, ces dernières sont des ressources inimitables de l'organisation qui peuvent permettre ou non à l'organisation, la réalisation d'un avantage concurrentiel.

Dans ce même ordre d'idées, nous avons analysé tout au long des chapitres, les d' différents impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans l'organisation tout en optant pour

l'approche anthropocentrique qui place le capital humain au premier rang et n'accorde aux TIC qu'une place résiduelle. Ces impacts ont été évoqués du côté relations de travail (contrôle des RH, ..) et apprentissage, performance des RH et conditions de travail. Nous sommes très conscients que l'utilisation des TIC favorise l'apprentissage chez les RH qui deviennent plus performantes, ce qui ne pourra se réaliser sans environnement de travail sain.

Pour vérifier la fiabilité de ces apports théoriques, nous nous sommes intéressés au cas des banques marocaines. Une démarche de recherche à la fois quantitative et qualitative ont été mises en œuvre. Nous avons pour ce faire tenté à ce que l'étude soit bien riche tout en apportant un large éventail d'informations et d'enrichissements, à travers une approche inductive et aussi déductive, où nous avons bien montré que les compétences sont au centre des bouleversements qui accompagnent l'introduction voire l'utilisation des TIC et subissent d'une manière ou d'une autre leurs impacts à plusieurs volets.

Les résultats dégagés de ce travail nous semblent fondamentales, dans la mesure où ils ont jeté un coup d'œil sur les RH, capital si cher à toute organisation. Les acteurs bancaires ne cessent d'exprimer leur soif et la ferme volonté de contribuer à la réalisation de l'étude qui touche directement, selon eux, une thématique qui constitue une de leurs préoccupations au travail, car le domaine des technologies est un domaine qui évolue vite et qui vit des changements de tous les jours, mérite d'être accompagnés par des recherches.

De manière générale, nous avons mis en avant l'intérêt que doivent accorder les décideurs au niveau des banques marocaines. Ils doivent être à l'écoute des besoins réels de leurs collaborateurs pour faire des TIC un facteur de développement des compétences, d'innovation et de compétitivité face aux concurrents et non pas un facteur de blocage.

Il s'agissait dans ce travail, de répondre à la question suivante : *Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines ?* Pour répondre à cette question, nous avons réagi en deux temps :

- *Une partie théorique*, ayant fait l'objet de trois chapitres consacrés à la revue de littérature concernant les impacts des TIC sur les RH. En effet, le premier chapitre, a été consacré au changement dans les organisations, le deuxième chapitre, intitulé TIC, SI et organisation et le troisième chapitre s'est arrêté sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans l'organisation.

- *Une partie pratique*, consacrée à la présentation des résultats de l'étude empirique. En effet, le chapitre premier a revu le contexte dans lequel s'est déroulée la recherche, et la méthodologie poursuivie pour réaliser l'étude. Le deuxième chapitre, a analysé les résultats chiffrés de l'étude quantitative, liés à l'administration du questionnaire, et finalement le

chapitre dernier, s'est intéressé à l'étude qualitative, matérialisée par la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des utilisateurs des TIC au niveau du secteur bancaire marocain.

En conclusion de ce travail, nous nous arrêtons sur ses principaux apports méthodologiques, théoriques et pratiques ainsi que les limites et les pistes de recherche, qui pourront faire l'objet d'études ultérieures

1. Les apports de la recherche

La validation de la recherche, nous permet de nous interroger sur ses apports. À cet effet, la valeur ajoutée de ce travail, apportée à la recherche dans les sciences de gestion est considérable. Nous décortiquons ces apports, du côté méthodologique, théorique et pratique :

a. Les apports méthodologiques

La contribution méthodologique de la présente recherche est incontestable. En effet, nous avons privilégié une revue de littérature assez vaste à travers la consultation d'une recherche bibliographique respectable. En outre, notre recours à une méthodologie de recherche mixte, l'utilisation à la fois d'une méthode quantitative, en consultant trois cent quarante cinq 345 banques dont 300 agences et 40 directions et qualitative, à travers l'interrogation d'une dizaine d'acteurs bancaires (responsables et opérationnels), nous a permis de bien cerner et comprendre la réalité étudiée, tout en recoupant les différents points de vue et en croisant les perceptions des subordonnées avec celles de leur hiérarchie suite à l'enrichissement des données issues de l'étude chiffrée par des différentes perceptions des RH bancaires consultés quant aux impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines.

La consultation des acteurs est réalisée tout décrivant ce qui se passe à la réalité (paradigme positiviste) tout en maîtrisant la distance par rapport à l'objet de la recherche en interprétant et en expliquant les propos recueillis des différents acteurs interviewés (paradigme interprétativiste). Les partie empirique nous a permis de souligner les différents résultats obtenus, leurs intérêts leurs limites. La validation de nos hypothèses de recherche nous ont conduit à affirmer que le modèle de recherche conçu fournit une description de la problématique étudiée.

L'apport scientifique de notre recherche est bien confirmé suite à la production de la connaissance, après avoir déterminé les dispositifs et les méthodes de la recherche. Une fois entamé les différents apports méthodologiques du travail, penchons nous sur les principaux apports aussi théoriques que méthodologiques de la recherche.

b. Les apports théoriques de la recherche

Notre recherche contribue à mieux comprendre les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH au niveau de la banque. Pour ce faire, nous avons voulu intégrer plusieurs dimensions (humaine, organisationnelle, managériale) pour répondre au mieux à la question posée.

En outre, le travail accorde une place centrale à la composante comportementale et suit la voie de recherches qui ont connu un grand succès dans l'étude des SI, telles que celles de Orlikowski (1992, 1993). C de « rationaliste et instrumental », en ce sens qu'elle pense la réalité des banques en termes de relations plutôt qu'en termes de catégories (Huault et al, 2004). Cette voie s'écarte du cadre traditionnel de la recherche qualifié par Jaziri (2004). Une importance, toute particulière, est alors accordée aux comportements et pratiques des acteurs, qui sont considérées comme une expression de stratégies individuelles et collectives, qui sont à la fois déterminantes et déterminées.

Il s'agit aussi, d'opter pour l'approche anthropocentrique, privilégiée par plusieurs auteurs dans l'introduction ou l'utilisation des TIC et qui consiste à accorder une importance cruciale au côté humain que technique, pour réussir tout changement dans l'organisation

Notre recherche vise à dépasser le caractère technique de la technologie pour intégrer l'aspect managérial et le rôle du management pour donner sens à l'utilisation de cette technologie.

b. Les apports pratiques

Pour ce qui est des apports pratiques de cette thèse, cette dernière constitue une valeur ajoutée non négligeable, dans la mesure où elle s'est intéressée aux organisations bancaires marocaines, domaine dans lequel les études (au moins sur les TIC) sont encore limitées. Ainsi, nous avons, sur la base des visites de terrain, essayé de satisfaire quelques questions que se posent les acteurs bancaires et qui méritent de faire l'objet d'études approfondies. La plupart des études se penchent l'aspect financier de l'activité bancaire et négligent, d'une manière ou d'une autre, une composante clé comme la technologie.

L'étude du cas des banques marocaines, en tant qu'entreprise pilote dans l'utilisation des TIC nous a permis d'être plus concrets dans l'analyse des résultats et plus proche de la réalité de la forte digitalisation que ne cesse de connaître les banques et l'administration marocaine.

Les résultats de cette étude seront d'une importance grandissante pour les théoriciens, surtout qu'ils ont nuancé certains fondements et écrits théoriques sur les impacts des TIC sur les RH et pour les praticiens, les dirigeants qui doivent faire des TIC un levier de développement, de performance de leurs banques et de promotion des RH et non pas un

facteur de dépression et de blocage. En outre, les conclusions tirées de l'étude ont des retombées managériales non moins importantes pour les banques désireuses de bien comprendre les impacts des TIC sur le personnel et donc sur la compétitivité de la banque. Cette dernière doit être en mesure de mieux saisir les opportunités offertes par les technologies et les mettre au service de ses talents.

Il ne faut pas perdre de vue que les enseignements détaillés dans la partie pratique appellent les décideurs au niveau des banques marocaines à intervenir via des démarches capables de mettre les changements apportés par l'utilisation des TIC en parfaite adéquation avec les stratégies mises ou à mettre en place.

La consultation à la fois de responsables (la hiérarchie) et d'opérationnels (collaborateurs) va à l'encontre de l'enrichissement de l'étude entreprise. Il est par conséquent, facile de croiser les réponses et les opinions des uns et des autres pour une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Nous avons en outre, à travers ce travail pu contribuer au développement des connaissances des acteurs bancaires dans le domaine de l'e-management. Des notions de TIC, de RH et d'impacts sur les RH au travail, surtout que les banquiers ont bien exprimé l'intérêt de ce type de recherches au niveau de leurs banques.

Après avoir traité des différents apports de la recherche, focalisons-nous à présent sur les limites que présente le présent travail.

2. Les limites de la recherche

En dépit des efforts déployés pour réaliser l'étude, cette dernière reste sujette à des limites:

a. Les limites théoriques

Les limites d'une recherche, quel qu'en soit le domaine, sont à la fois pratiques et théoriques; dans le sens où, une thèse ne peut prétendre à traiter un sujet dans son intégralité.

En GRH, on ne peut avoir qu'une vision parcellaire de la réalité organisationnelle, dans le sens où, toutes les organisations sont singulières et qu'on ne peut faire apparaître des investigations de terrains que des tendances, mais non généralisables à ce qui se passe concrètement à la réalité.

Une des difficultés rencontrées dans la thèse, a été de vouloir mener de front des problématiques liées à la fois à la gestion, mais également à l'information et à la communication. Or, des lacunes sont apparues, lorsque nous avons voulu traiter des aspects techniques des TIC. Effectivement, cette thèse se veut résolument gestionnaire, et le parcours universitaire effectué ne permettait pas une connaissance suffisamment vaste du domaine

d'investigation. Aussi, a-t-il été nécessaire de recourir à une revue de littérature importante pour pouvoir appréhender les aspects techniques de manière convenable.

Il s'agit d'une thèse en Sciences Economiques et Gestion, ayant nécessité des détours par d'autres champs disciplinaires, à savoir la sociologie et la psychologie (puisque, nous accordons une grande importance à l'acteur dans l'organisation), l'informatique et la théorie des organisations. Dans ce cadre, nous reconnaissons certaines faiblesses liées à l'existence d'autres possibilités d'interprétation issues de la relation TIC-RH.

Dans nos propos, nous avons parlé des technologies de réseau, sans aucune catégorisation des applications de ces TIC. Cette catégorisation peut se faire suivant des critères (fonctionnel, structurel ou technique). Ainsi, si on s'arrête sur le critère fonctionnel des TIC par exemple, on peut les rassembler en quatre familles d'applications comme suit :

- La communication : Famille d'applications dans laquelle se situent les communications électroniques, internet, intranet, extranet.
- La modélisation de tâche ou de savoir-faire : Famille d'applications dans laquelle se placent le workflow et le Knowledge Management.
- L'intégration matérielle : Famille d'applications dans laquelle, nous plaçons l'ERP, le groupware,...
- La gestion des données : Famille d'applications dans laquelle nous plaçons le DataWarehouse, l'EDI.

Ainsi, les impacts organisationnels et sociaux de chaque famille, mise à part, seront forcément différents les uns des autres et d'une organisation à l'autre. Ceci, ouvre la porte à des pistes de réflexions, pour développer d'autres travaux de recherches sur ces points.

Les recherches dans le domaine des TIC au niveau du secteur bancaire marocain sont limitées, et se comptent encore au bout des doigts. Donc des contraintes de documentation en résultent. Les banques, elles-mêmes, dans leurs rapports d'activités, les thèmes sur l'activité financière dominant et les données et informations sur les TIC sont peu abondantes, voire rares.

b. Les limites pratiques

Au niveau pratique, ce travail a plusieurs limites :

- La technologie est par nature innovante et évolue à un rythme effarant. Se pose donc, le problème de la rapidité d'exécution de la recherche, pour accompagner les innovations technologiques en cours.
- L'étude n'a pas pour objet de traiter tous les aspects et dimensions liés au sujet. Plusieurs questions sont ainsi délaissées, vu l'objectif visé par la recherche et la méthode adoptée.

- Les résultats de l'étude reposent sur la manière dont les interrogés ont répondu aux questions. Les réponses sont, d'une manière ou d'une autre, liées aux perceptions et à la subjectivité des répondants et la façon dont ils interprètent et comprennent les questions posées. Nous avons besoin ainsi, de travaux préalables pour faire des comparaisons.

- Les répondants ont bien présenté leur intérêt au sujet traité, mais certains n'offrent pas de réponses convaincantes, soit par manque de connaissances, soit parce qu'ils considèrent la question posée, comme faisant partie du secret professionnel.

- Lors de notre enquête, nous avons été contraints par des problèmes d'accès, liés aux raisons suivantes :

- Contrainte liée à des facteurs institutionnels, comme il faut remplir à des formalités administratives pour y accéder;

- Contrainte liée au facteur culturel, c'est-à-dire que les gens ne sont pas encore domestiqués avec la recherche et se montrent dès le départ, désintéressés par le sujet ;

- Surcharge de travail, manque de temps libre et entraves bureaucratiques pour accéder et fixer des rendez-vous avec les responsables (la voie hiérarchique pose problème parfois) . C'est pour cette raison que, nous étions obligés de mener nos entretiens de façon hybride formelle-informelle, en faisant –parfois- intervenir notre réseau personnel et relationnel, afin de gagner la confiance des acteurs interviewés.

- Cette recherche souffre de limites liées à l'étude quantitative, à savoir les problèmes de validité et de représentativité. La population étudiée dans ce travail est les banques marocaines et qui investissent massivement dans les TIC. Du fait de la spécificité de ce train de recherche, il est légitime de s'interroger sur le caractère généralisable des résultats.

- Notre revue de littérature nous a permis de développer des hypothèses qui sont vérifiées sur le terrain. Ces dernières ont fait l'objet d'explications. Cependant, la multiplicité des variables explicatives nous oblige, comme chaque chercheur à justifier ses choix (le choix des hypothèses est fait sur la base de la revue de littérature et des investigations que nous avons menées au niveau des banques). Donc d'autres variables explicatives sont exclues.

Dans notre étude nous avons établi des bases théoriques et pratiques des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH bancaires. D'autres pistes de recherche méritent d'être explorées dans le prolongement de la présente recherche.

3. Les voies futures de la recherche

Du point de vue managérial, il est clair que les conclusions soulevées répondent à bon nombre de questions des acteurs au niveau des banques marocaines. Nous prétendons, à

travers ce travail de recherche, à proposer des pistes de réflexions, épaulées par des constats découlant du terrain :

- La réalisation de cette recherche s'est basé sur une étude qualitative ayant fait l'objet d'entretiens semi-directifs auprès des responsables et opérationnels au niveau des banques marocaines (directions et agences). D'autres travaux pourront se limiter justement aux cadres supérieurs au niveau des directions, puisque dans une certaine mesure, les agences suivent les orientations et les stratégies de leurs directions.

- le Maroc donne aujourd'hui une importance grandissante au secteur du tourisme. Il tend à atteindre 20 millions de touristes à l'horizon 2020. La question qui se pose ; quelles sont les apports des TIC quant au secteur du tourisme au Maroc et est ce que ces technologies trouvent bien leurs place dans les stratégies mises en œuvres par les autorités de tutelle de ce secteur ? Des questions méritent de faire l'objet de travaux de recherches ultérieures.

- La technologie est conçue pour être au service de l'homme et non le contraire. La question de garder ou préserver le contact humain, la dignité et la vie privée des hommes, tout en alliant les TIC, constitue l'enjeu majeur de notre époque.

- Les changements technologiques, de nos jours, deviennent un régime ordinaire des organisations bancaires. La conduite de ces projets en vue de les réussir, pourra faire l'objet d'études scientifiques approfondies.

- La banque en ligne remplace la banque traditionnelle ou la complète t-elle ? Au Maroc, la banque traditionnelle joue un rôle de premier plan. Les agences bancaires sont en croissance considérable. Ceci, donne l'impression que, la banque en ligne et traditionnelle iront de pair, malgré qu'à notre sens, cette dernière détient une part de lion pour des raisons bien connues : Faible niveau d'internautes, faible taux de bancarisation, facteur sociologique et psychologique du consommateur marocain (un consommateur qui exige la communication sur les lieux, en face à face et peut fréquenter une agence, sans réaliser une opération aucune (Pour lui c'est une sortie))³⁵⁵, la place de l'argent dans la représentation du client, qui à une certaine sacralité et qui nécessite une grande vigilance et conservation)), faible taux d'équipement en TIC ou en connexion, faible communication des banques avec leurs clients, etc.

- Notre travail porte sur les TIC, comme outils d'information et de communication, et leurs impacts sur les RH dans le secteur bancaire marocain. Or, certaines études distinguent les Technologies d'Information (TI) des Technologies de Communication (TC). Cette distinction

³⁵⁵-Point soulevé lors d'un entretien avec une chargée de clientèle dans une agence, lors de notre stage pour l'obtention du diplôme du Master en Sciences Economiques et Gestion en 2008.

pourra faire l'objet d'une étude comparative ou chaque segment isolé pour distinguer leurs effets sur les organisations.

- L'étude pourra s'intéresser à d'autres catégories d'utilisateurs des technologies, tels que les concepteurs de TIC ou de SI et les clients, qui sont aussi consommateurs de ces outils, afin de dégager les effets des TIC sur cette catégorie d'utilisateurs et delà sur l'activité bancaire.
- La recherche sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans le secteur bancaire marocain, pourra faire l'objet d'une étude comparative avec d'autres organisations marocaines, et aussi avec d'autres banques dans d'autres pays tels que, la France, la Tunisie ou l'Afrique du sud, afin de tirer partie des meilleures pratiques de l'utilisation des TIC à ce niveau.
- Cette recherche s'intéresse aux TIC dans leur globalité. Or, l'étude pourra porter sur l'étude des impacts d'une TIC à part (PGI, intranet, GRC,...) sur les RH dans le secteur bancaire ou dans une organisation donnée. L'étude peut être aussi prolongée à l'analyse des impacts de l'utilisation des TIC sur la FRH, en tant que fonction dans l'organisation bancaire sera d'une grande valeur.
- Le caractère évolutif des TIC mérite d'être accompagné et actualisé par des recherches. A titre d'exemple, la signature électronique sur tablette par les clients est en essai dans certaines banques marocaines depuis l'année 2016. Ce nouveau dispositif pourra faire l'objet d'une étude du côté de ses impacts sur les clients que sur le travail du personnel bancaire.

4-Propositions

La thèse c'est un travail pour proposer³⁵⁶. Ainsi, sur la base des données et informations collectées à partir de notre étude réalisée dans le secteur bancaire marocain, au sujet des impacts des TIC sur les RH, il nous paraît opportun de formuler des propositions, destinées aux décideurs et collaborateurs dans le secteur, pour tirer profit de l'utilisation des TIC. Ces propositions sont, comme suit :

> Compte tenu de la vitesse des progrès technologiques et de leurs impacts sur l'activité bancaire, la mise à jour de la réglementation est de poids pour accompagner ces changements. La création d'une spécialité (corps juridique spécialisé) dans le domaine des TIC (informatique) s'impose. Il s'agit de former des juges et des magistrats spécialistes dans ce domaine, pour qu'ils puissent intervenir en cas de litige. Bref, le développement des TIC doit s'accompagner d'un arsenal juridique en parallèle.

³⁵⁶-Séminaire sur « La gouvernance, l'entrepreneuriat et le contexte régional : expériences et perspectives », organisé à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, le 15 et 16/11/2013.

> La technologie, en tant que telle, n'améliore pas la performance de l'organisation. C'est les usages qu'en font les acteurs qui permettent d'atteindre cet objectif. Ainsi, par exemple, la réussite d'un changement technologique, se mesure en fonction de la réalisation des objectifs escomptés, mais aussi par l'appropriation de la TIC mise en place par les acteurs (une même technologie, peut produire des effets différents d'une organisation à l'autre, suivant les modalités d'usages). Cette appropriation ne peut être atteinte, sans la prise en compte de l'aspect humain dans le changement (arriver à réaliser un compromis sur la TIC à mettre en place, ...).

> Les TIC ne favorisent pas une délégation totale du pouvoir. Les banques marocaines doivent bénéficier à la fois des avantages de la centralisation (la centralisation n'est pas toujours négative, par exemple, c'est une occasion pour centrer les efforts d'un agent sur les activités et les tâches les plus créatrices de valeur) et de la décentralisation, dans le sens d'une décision collégiale et consensuelle. A cet effet, pour bénéficier des avantages apportés par les TIC, le processus de décision dans la banque doit concerner l'ensemble des acteurs. En terme planification, il s'agit de dégager un compromis, sur la base d'orientations définies au sommet de la hiérarchie. En terme fonctionnement quotidien, il faut définir des objectifs négociés, mais aussi laisser une liberté suffisante aux opérateurs, pour ce qui est de les atteindre et de les améliorer.

> L'absence d'une démarche participative favorise la gestion du changement (introduction d'une nouvelle TIC, ...) à partir de la perspective du gestionnaire, du haut vers le bas, sans tenir compte de la perception du personnel. Or, c'est ce personnel qui implémente le changement. Il vaut mieux l'impliquer pour mieux identifier les problèmes et trouver des solutions innovatrices. Il serait donc opportun, de faire participer l'ensemble du personnel dans les décisions stratégiques, pour arriver à ce qu'on appelle une lecture partagée du problème. Parfois les décisions sont prises de façon isolée, sans toutefois, pointer des problèmes précis.

Dans le même ordre d'idées, Les TIC continueront à poser deux problèmes, sans de profonds changements dans la façon de travailler et de partager le pouvoir. Ces problèmes sont liés à (aux) :

- Moyens: Les banques doivent investir dans des SI plus aptes à faciliter le partage d'informations et dans les formations nécessaires à l'utilisation des TIC ;
- La culture : Dans beaucoup de domaines, les individus évitent de prendre des initiatives face à l'autorité, jugée trop rigide parfois. Or, les TIC entraînent une approche différente fondée

sur la coresponsabilité et la créativité, il faut ainsi penser la façon de traduire ce nouvel esprit dans les pratiques anciennes.

> Les TIC doivent dépasser la gestion de tâches routinières et donc, doivent être perçues comme des outils de développement du capital humain. En effet, la capitalisation des savoirs et des savoir-faire au niveau de la banque, doit être mise en place. La création d'une structure dédiée à la gestion des connaissances sera de grande valeur pour la banque.

> Les investissements en TIC doivent être accompagnés d'investissements en capital humain. En effet, l'utilisation des TIC doit être accompagnée d'une formation solide du personnel dans ce domaine. Cette formation, doit être continue et non pas occasionnelle, pour suivre les nouveautés et accompagner la rapidité des innovations technologiques. Il faut garder à l'esprit que, l'investissement dans la formation, en tant qu'investissement immatériel, s'explique par le fait que le personnel n'est pas que du travail, mais qu'il représente aussi des connaissances, un savoir-faire, bref, un talent.

Toutefois, nous avons constaté que la formation dans les TIC au niveau des banques marocaines, est parfois consacrée à des personnes sans d'autres (le manque ou l'absence de formation pour certains, peut entraîner un risque de leur exclusion). Or, le personnel de la banque, dans sa totalité, doit bénéficier des formations, vu que tout le monde utilise les TIC dedans. De plus, les formations ne doivent pas se limiter à l'aspect technique des outils, mais doivent embrasser d'autres domaines: Gestion, communication, gouvernance, modules sur les méthodes d'usage des TIC pour éviter les effets sur la santé des utilisateurs, des séminaires sur le changement pour éviter les réactions psychologiques du personnel....

> Les clients sont des utilisateurs finaux de TIC. La formation doit ainsi, s'étendre à cette catégorie de consommateurs de technologies, qui doivent être intégrés dans tout projet de développement. Ainsi, les médias sociaux, comme nouveaux modes de communication, peuvent aider à atteindre les natifs du numérique d'une façon plus personnalisée et plus dynamique, en communiquant, par exemple, via les profils Facebook, les comptes Twitter, ... Nous avons enregistré, lors de nos investigations de terrains, les différents problèmes qui se posent à ce niveau : Une grande partie de la clientèle dans notre pays, ne détient pas de compétences technologiques, pour suivre les nouveautés et en tirer profit. C'est une clientèle qui préfère généralement, fréquenter l'agence sans toutefois, recourir aux services rendus par en ligne dans ce domaine.

> La mise en place de la pratique du e-Learning, nécessite le respect de certaines règles : l'implication du personnel, l'intégration de la culture d'entreprise, etc. Généralement, les formations proposées ont un caractère théorique. Or, il faut calquer sur les faits (la réalité). Le

contact direct pour analyse et discussions et l'organisation des stages au profit des personnes formées, restent primordiales.

> L'introduction des TIC ne suffit pas pour suivre la vague technologique. Cette opération doit s'accompagner d'un changement de culture chez le personnel utilisateur. De plus, cette nouvelle technologie à adopter, doit faire l'objet d'un consensus et suivant les besoins exprimés. Pour se l'approprier, il faut encourager l'appropriation par la base, en laissant les utilisateurs imaginer et expérimenter, eux-mêmes, les usages les meilleurs. De plus, le système technique ne remplace, en aucun cas, l'intelligence humaine, Il faut ainsi considérer la valeur humaine (le capital immatériel) au niveau de la banque.

> Les décideurs sont appelés à perfectionner et améliorer l'infrastructure technique et le paysage technologique (serveurs, ordinateurs, ..) au niveau de leurs banques, en vue de réduire au minimum les défaillances qui en résultent (pannes, lenteur de réseau, coupure de connexion, ...), via la création d'un réseau privé pour la banque, le changement de débit, etc. Nous notons un certain déphasage entre les solutions informatiques adoptées et la qualité de l'infrastructure mise en place. Il faut rappeler que ces défaillances, sont source de stress et de gêne pour les RH, ce qui répercute, incontestablement, sur tout le climat du travail dans la banque.

En outre, l'intégration de la gouvernance des TIC dans les stratégies mises en œuvre est d'une grande importance. Ainsi, la mise en place d'une infrastructure informatique doit contribuer à l'efficience et l'efficacité de la banque. On trouve parfois un suréquipement en TIC et donc un coût de sous-utilisation se pose. Aussi faut-il penser à réduire le nombre d'applications informatiques qui compliquent parfois, le travail par rapport au manuel.

> La banque en ligne ou l'e-banking est la voie d'avenir. Les banques doivent investir dans ce nouveau chantier, synonyme de rentabilité. Une logique multi canal, voit le jour avec ce nouveau modèle qui permet de fidéliser une large part de la clientèle.

> L'absence de résistances des RH bancaires à l'utilisation des TIC n'implique pas forcément l'absence de remarques, de critiques et de points de vue réfractaires quant à certaines TIC mises en place. Les décideurs doivent rester à l'écoute de leurs collaborateurs et favoriser ainsi la communication au niveau de leurs banques pour éviter toute forme de résistance possible.

- Etant donné que, les TIC présentent un facteur de développement, ayant des impacts incontestables sur les secteurs économiques et sociaux : L'enseignement (e-Learning, par exemple), la santé (soins à distance), le tourisme, etc. Ces technologies doivent prendre la place qu'elles méritent dans le nouveau modèle de développement, dont les forces vives du

pays sont invitées à réfléchir. L'objectif visé, est de réduire la fracture numérique, et au niveau interne (fracture territoriale, urbain-rural, par exemple) et au niveau externe, avec le reste du monde, pour s'insérer dans l'économie de l'information.

- Le Maroc est engagé dans une réforme globale de son système éducatif. Une stratégie « 2015-2030 » est ainsi mise en place. Ceci étant, les TIC doivent avoir une place centrale à tous les niveaux, pour permettre aux lauréats de développer les compétences technologiques demandées et delà accéder de façon aisée au marché d'emploi, dont les banques.

- Etant donné que les banques sont des entreprises qui gèrent de l'information, elles sont appelées à bien gérer cette ressource-un bien comme d'autres-, car « avec les TIC , nous passons de la gestion de la pénurie à la gestion de l'abondance d'informations »³⁵⁷. Les acteurs bancaires sont appelés à limiter l'accès uniquement aux informations qui leurs sont réellement utiles au travail. D'un autre côté, des menaces technologiques de l'information sont de nature humaine : les virus, matériel tombé en panne, coupure électrique, lenteur de réseau, ..., la sécurité informatique doit faire l'objet d'une gouvernance afin d'éviter tous dysfonctionnements qui peuvent nuire à l'activité bancaire.

- Parallèlement à l'utilisation des TIC, la promotion de la culture de partage des connaissances est de poids. Ainsi, la collaboration entre les acteurs en utilisant les TIC est un capital qu'il faut valoriser. Il serait intéressant d'intégrer à côté des autres valeurs la culture de partage et d'enrichissement.

Nous terminons par dire que, les TIC présentent un secteur stratégique pour les banques marocaines et y génèrent des impacts incontestables sur RH au travail. Les organisations bancaires n'ont le choix que de faire de ces outils, un facteur clé de succès (FCS) au niveau interne avec leur personnel, mais aussi au niveau externe avec la clientèle, pour bénéficier davantage des opportunités énormes que présentent les technologies. La réalisation de cet équilibre implique des efforts sérieux encore à faire.

³⁵⁷ -www.perso.wanadoo.fr/yves.lasfargue.

Références

Ouvrages :

- Ait El Hadj.S, « L'entreprise face à la mutation technologique », éditions d'Organisations, Paris, 1989.
- Allegre.C.B, « Gestion des Ressources Humaines ; valeur de l'immatériel », édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Alter.S, « Information system : A Management Perspective », Benjamin Cummings Publishing Compagny, 2^{ème} édition, 1996.
- Andrews.K, « The concept of corporate strategy », Homewood III, Irwin, 1971.
- Argyris.C, Schon.D.A, « Apprentissage organisationnel ; théories, méthodes, pratiques », édition De Boeck Université, Bruxelles, 2002.
- Armos.X, Frédéric.A, « L'entreprise Intranet ; guide et conduite de projet », édition Eyrolles, Mai, 2002.
- Ascher.J, « Comprendre enfin les Systèmes d'Information », édition La Documentation Française, Paris, 2009.
- Aubert.N, Gruere.J.P, Jabes.J, Laroche.H, Sandra.M, « Management : Aspects humains et organisationnels », édition Presses Universitaires de France, Paris, Avril 1991.
- Audigier.G, « Marketing pour l'entreprise », Gualino éditeur, Paris, 2003.
- Autissier.D, Wacheux.F, « Structuration et management des organisations ; gestion de l'action du changement dans les entreprises », édition l'Harmattan, Paris, 2000.
- Autissier.D, Moutot.J.M, « Méthode de conduite du changement; Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- Autissier.D, Moutot.J.M, « Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action ? », édition Dunod, Paris, 2003.
- Bachy. B, Harache. C, « Toute la fonction du management », édition Dunod, Paris, 2010.
- Baily.F.A et al, « Comportements humains et management », édition Pearson Education, 3^{ème} édition, Paris, 2009.
- Balantzian.G, « Les systèmes d'information : Art et pratiques, la vision globale », éditions d'organisation, Paris, 2002.
- Baux.P, « Mercatique : gestion commerciale » ; in Ramdani.L, « La gestion du changement technologique : Problématique de résistance et d'adaptabilité », Mémoire de DESA, faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohamed Premier, Oujda, 2005.
- Bergeron.J.L, Berlanger.L, Leger.N.C, « Les aspects humains de l'organisation », Gaëtan Morin éditeur, Québec 1979.
- Berrada.MA, « Les techniques de banque, de crédit et de commerce extérieur au Maroc », éditions SECEA, 5^{ème} édition, 2007.
- Bettigres.H.C, « Maîtriser le changement dans l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1975.
- Biétry (2001) ; in Lesca.N, Caron-Fasan.M.L, « Présent et futur des systèmes d'information », édition Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 2003, p.103.
- Blanchot.F, Wacheux.F, « TIC et finalités de la GRH et création de valeur » dans « E-GRH : évolution ou révolution ? », Kalits.M (dir) Edicions Liaisons, 2002.
- Bollinger & Hofstede, « Les différences culturelles dans le management », Les éditions d'organisation, Paris, 1987.
- Bombarde.S, « Intranet : pour une communication réussie ; outils et pratiques », éditions Stratégies, Issy-les-Moulineaux cedex, 2000.
- Bottin.C, « Diagnostic et changement : intervention des consultants dans les organisations », édition d'organisation, Paris, 1991.

- Bottin.C, « Diagnostic et changement : changement culturel et organisationnel », édition Dunod, Paris 2012.
- Bourliataux.S, Gallitre.C, « Système d'information de gestion ; Manuel et Applications », éditions Dunod, Paris, 2008.
- Boutayeb.S, « Dictionnaire des termes de base de l'informatique », université Paris3, 24/04/1997.
- Brangier.E, Lancry.A, Louche.C, « Les dimensions humaines du travail : Théorie et pratiques de la psychologie du travail et des organisations », édition PUN, Nancy, 2004.
- Breeds.C, « Marketing direct sur internet », édition Vuibert, 2ème édition, Paris, juin 2001.
- Buck.J.Y, « Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de Knowledge Management », édition d'Organisation, Troisième tirage, Paris, 2000.
- Burns.T, Stalker.G.M, « The management of innovation », Tavistock Publications, London, 1966.
- Cadix.A, Pointet.J.M, « Le management à l'épreuve des changements technologiques : Impacts sur la société et les Organisations », éditions d'Organisations, Paris, 2002.
- Campeaux.J, Bret.C, « La cyberentreprise : 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies de l'information et de communication dans l'entreprise » édition Dunod, Paris, 2000.
- Carnall.C, « Managing change in Organizations », Prentice Hall, 5ème édition, 2007.
- Caron-Fasan.M.L, Lesca.N, « Présent et futur des systèmes d'information », édition Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 2003.
- Carton.G.D, « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », 2ème édition, Village mondial, Paris, 2004.
- Caussin.C, « Assistant de manager », éditions Dunod, Paris, 2009.
- Chaibinou.E, « L'informatisation de la banque », édition Al Yousr, 1^{ère} édition, 1987.
- Chandler.A.D, « Stratégies et structures de l'entreprise », éditions d'Organisation, 1^{ère} édition, Paris, 1972.
- Chandler.A et Pettigrew.A ; in Ben Debba.S, « Les changements organisationnels engendrés par l'usage des TIC : Cas des banques commerciales tunisiennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines, Ecole doctorale SOFT, soutenue le 25/09/2008.
- Chanlat, J.F, « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. Dans « L'Homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel », eds I., Brunstein [Dir.], p. 29-61, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
- Costa .S, Fimbel.E, Laudon.J, Laudon.K, « Management des Systèmes d'Information », édition Pearson Education France, 11ème édition, Paris, 2010.
- Courbon.J .C, « Systèmes d'information : Structuration, modélisation et communication », Inter éditions, Paris, 1993.
- Crescenzo.J.C, « Changement dans les organisations ; communication, négociation et interventions (Tome 2), édition l'Harmattan, Paris, 2005.
- Crozier.M ; in Bottin.C, « Diagnostic et changement : Intervention des consultants dans les organisations », édition d'organisation, Paris, 1991, p.107.
- Crozier.M, Friedberg.E, « L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective », éditions du Seuil, Paris, 1977.
- D'arfat.M, Eteve.C et al, « L'implication du DRH dans la réflexion stratégique », Université de Paris Dauphine, Octobre 2005.
- Daoudi.T, « La banque au Maroc », dépôt légal : 1488/99.
- Darwin.C, « L'origine des espèces », Paris, 1999, 608p.
- De Vries.K, Manfred.F.R et Miller.D, « L'entreprise névrosée : stratégie et management », 1985.

- Decaudin J.M, Igalens.J, «La communication interne : Stratégie et techniques », édition Dunod, Paris, 2006.
- Delmond.M.E, Petit.Y,Gautier.J.M, « Management des systèmes d'information », édition Dunod, Paris, 2003.
- Dertie.J.P et al, « Stratégor ; politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision et identité », édition Dunod, 4ème édition, Paris, 2005.
- Dibiaggio.L, Meschi.P.X, « Le management dans l'économie de la connaissance », édition Pearson Education France, Paris, 2010.
- Dietrich.A, Casal.D, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », in Dupuich-Rabasse.F, « Gestion des compétences et Knowledge Management », éditions Liaisons, Paris, 2002.
- Dukan.L, « NTIC et psychologie du changement », Paris, 2003.
- Dupuis.J.P & Kuzminski.A, « Sociologie de l'économie du travail et de l'entreprise », Gaetan Morin éditeur, 1998.
- Duruy.F, « Sociologie du changement : Pourquoi et comment changer les organisations », édition Dunod, Paris, 2004.
- Eglier et Langeard (1987), in Moutte.J, « Le management du personnel en contact dans les services : levier d'amélioration de la satisfaction des clients », Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, p.3.
- Eldin.F, « Le management de la communication ; de la communication personnelle à la communication d'entreprise », éditions l'Harmattan, Paris, 1998.
- Fabre.M, Merck.B, Proust.M.A, et Romanet.M, « Equipes RH, acteurs de la stratégie, L'e-RH : Mode ou révolution ? », éditions d'organisations, 2003.
- Facheux.C « Psychologie dynamique », édition PUF, 1959.
- Faurie.C, « Conduire le changement ; les gestes qui sauvent », éditions Maxima, Paris, 2008.
- Fimbel.E, Laudon.k, Laudon.j, Costa.S, « Mangement des systèmes d'information », 11^{ème} édition, Paris, 2010.
- Foray.D, « L'économie de la connaissance », éditions La découverte, Paris, 2000.
- Foudriat.M, « Sociologie des organisations », éditions Pearson Education France, Paris, 2007.
- Frédéric.G, « IT Gouvernance ; Maîtrise d'un Système d'Information », édition Dunod, Paris, 2005.
- Gabilie.T.P, Robbins.S, De Cenzo.D, « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », édition Pearson éducation, 6ème édition, Paris, 2008.
- Gary.PS, James.T.P « E-commerce », édition Reynald Goulet, Paris, 2002.
- Gérard.B, « Les systèmes d'information : Art et pratiques », édition d'organisation, deuxième tirage, Paris, 2003.
- Gordon.D, Beauce.J, « Systèmes d'information pour le management », éditions G.Vermette Inc, 3ème trimestre, 1986.
- Govaere.V, « L'évolution du travail avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) », Paris, Mai 2002.
- Grenier.C, Moine.C, « Construire le système d'information de l'entreprise », édition Foucher, Paris, 2003.
- Grouard.B, Meston.F, « L'entreprise en mouvement; conduire et réussir le changement », édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1998.
- Guilhon.A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », RFG n° 120, Septembre-Octobre 1998.
- Guy.B, « E-organisation ; mode d'emploi », éditions d'organisation, Paris, 2002.
- Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J, « Management : stratégie et organisation », éditions Vuibert, 2006.
- Hougron.T « La conduite de projets », édition Dunod, Paris, 2001.
- Hull.J, « Gestion des risques et institutions financières », édition Pearson éducation, 2007.

- Isaac.H, et Josserand.E, « Structure et Système d'Information : Quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? » ; in Kalika.M, « E-GRH, évolution ou révolution ? », éditions Liaisons, 2002.
- Johanser.R, « Groupware : computer support for business teams », Free Press, New York, 1988.
- Johnson.G, « Strategic change and the management process », Oxford Blackwel, 1987.
- Josserand.E, « TIC et organisation » ; in Kalika.M, « E-management, vers l'entreprise virtuelle ? », édition Liaisons, 2002,156p.
- Kalika.M, « Structure d'entreprises : Réalités, déterminants et performance », édition Economica, 1988.
- Kalika.M, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances », Economica gestion, 1995.
- Kalika.M, Ledru.M, Isaac.H, Beyou.C, Josserand.E, « Le e-mangement : Quelles transformations pour l'entreprise ? », édition Liaisons, 2003.
- Kanter.RM, Stein.BA et Jick.TD, « The challenge of organizational change », Free Press, New York, 1992.
- Klisnick.J.L, « Le changement », édition Dunod, Paris, 2000.
- Kourilsky.F, « Du désir au plaisir de changer », éditions Dunod, Paris, 2004.
- Lafortune.L « Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement », édition Presses Universitaires du Québec, 2008.
- Lainey.P, « Le leadership organisationnel; de la théorie à la pratique », les éditions de la Chancelière, Montréal, 2008.
- Lamarque.E, Zolinger.M, « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, 3ème édition, 1999.
- Lapointe.J, « La méthodologie des systèmes souples appliqués à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation », in Aldebert.B, « Technologies d'Information et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, soutenue le 6/12/2006.
- Laurence.M, Caron.F, Nicolas.L, « Présent et futur des systèmes d'information », édition Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble Cedex, 2004.
- Lawrence.P & Lorsch.J, « Adapter les structures de l'entreprise: Intégration ou différenciation », Les éditions d'Organisation, Paris, 1989.
- Le Larousse, Paris, 1998.
- Le Roux.B, Paumier.J, « La gouvernance de l'évolution du système d'information ; alignement et agilité », éditions Lavoisier, Paris, 2006.
- Lecoeur.A, Bernard.Q, « Projet de système d'information », édition Vuibert, Paris, Août 2003.
- LeMoigne.J.L, « Les systèmes de décision dans les organisations », éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1974.
- LeMoine.L, « Systèmes de gestion intégrés : Des technologies à risques », éditions Liaisons, Paris, 2003.
- Lequeux.P, « Manager avec ERP », édition d'organisation, 2008.
- Lesca.N, Caron-Fasan.M.L, « Présent et futur des Systèmes d'Information », Presses Universitaires de Grenoble, 2003.
- Lewandowski.J.C, « Les nouvelles façons de former: Le e-learning, enjeux et outils », Editions d'Organisation (Regards croisés), Paris, 2003.
- Lewin.K, « A dynamic theory of personality », McGraw-Hill Book Company, 1935, trad.M.
- Lhuillier.J, « Le management de l'information », édition Lavoisier, Paris, 2005.
- Lipovetsky.G, « L'empire de l'éphémère », Gallimard, Paris, 1987.

- Livian.Y.F, « Ressources humaines », sous la direction de Weiss.D, éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 1999, 2003.
- Louche.C, Rolland.J.P, « Management des personnes, RH, les apports de la psychologie du travail », éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris Cedex, 2002.
- Louche.C, Rolland.j.P, Lévy-Lebyer.C, « Management des organisations : RH, les apports de la psychologie du travail », éditions d'organisation, Paris, 2006.
- Lugan.J.P, « Le changement sans stress ; dépasser les résistances et la pression », édition Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
- M'rabet.R, « Les clés de la gestion ; techniques ; outils et pratiques à l'usage des décideurs », éditions Les Presses du Savoir, 2ème édition, 2008.
- Marchand.D.A.C, Davenport. Compil, « Gérer le savoir par les technologies d'information ; l'art du management de l'information », éditions Village Mondial, Paris, 2000.
- Marchesnay.M, « La stratégie : Du diagnostic à la décision industrielle », Chotard et associés éditeurs, Paris 1986.
- Marchesnay.M, « Management stratégique », Eyrolles université éditions, Cedex 1993.
- Marsan.C, « Réussir le changement ; comment sortir des blocages individuels et collectifs », éditions de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Maurice.M, « Les technologies de l'Information et de la Communication et les problèmes du travail et de l'emploi », LEST, 2000.
- Meier.O et al, « Gestion du changement », édition Dunod, 2007.
- Meier.O et al, « Management du changement : Changement culturel et organisationnel », édition Dunod, Paris, 2012.
- Mishkin.F.S, « Monnaie Banque et Marchés financiers », édition Pearson éducation, 7e édition, p.267.
- Morin.P, Delavallee.E, « Le manager à l'écoute du sociologue », éditions d'organisation, Paris, 2000.
- Morley.C, « Management d'un Projet Système d'Information ; Principes, techniques, mise en œuvre et outils », édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2006.
- Mounoud.E, Duzert.A, « Défis et opportunités : Le Knowledge Management entre technologies, comportements et organisations », in Benabderrahmane.Y, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : Cas de l'Algérie » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry, Montpellier III, 2012.
- Mucchielli.A, « Les méthodes qualitatives », Presses universitaires de France, Paris, 1991.
- Nathalie.R.C, « Comportements humains et management », édition Pearson Education, 3ème édition, Paris 2009.
- Pascale, R, « Managing on the Edge », Simon & Schuster Building, New York: Touchstone, 1990.
- Pellissa-Valérie Poulard, « Les technologies d'information et de la communication: Des outils au service des performances de l'entreprise », Paris, Septembre 2000.
- Peretti.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », édition Vuibert, 10ème édition, Paris, juillet 2002.
- Peretti.J.M, « GRHAO. Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur », éditions Liaisons, Paris, 1993.
- Perret.G.M, « Méthodologie de la recherche ; réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », édition Pearson Education, Paris, 2008.
- Perret.V&Seville.M, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Aldebert.B, « Technologies d'Information et de Communication : Implications Organisationnelles et Stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, 2006.
- Peter.D, « L'avenir du management », édition Pearson Education France, Paris, 2005.
- Pettigrew.A, « The awakening Giant: Continuity and Change in ICI », Oxford: Basil Blackwell, 1985.

- Pichault.F & Nizet.J, « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines », éditions du Seuil 2000.
- Pillou.J.F, « Tout sur les systèmes d'information », édition Dunod, Paris, 2008.
- Prax.JY, « Le manuel du knowledge management : Une approche de deuxième génération », édition Dunod, Paris, 2003.
- Probst.G & Buchel.B, « La pratique de l'entreprise apprenante », les éditions d'organisation, Paris, 1995.
- Quin.R & Cameroun.K, « Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and Management », Cambridge MA, Ballinger, 1988.
- Raymond.L, « L'impact des Systèmes d'Information sur la performance de l'entreprise », 2002 ; in Jaeger.C, Ouedraogo.A, De La Grange.T, « Sur-utilisation des TIC et des sites web : Une spécificité de l'économie insulaire réunionnaise ? », Revue Système d'Information et Management (SIM) n°2, 2005.
- Raynal.S, Bernard.L, Banchereau.J.Y, « Le management du projet 2000, quatre grands défis », édition d'Organisation, Paris, 1999.
- Réal.J, Longval.J, « La transformation des organisations en contexte de systèmes complexes et de rapidité d'action », 1998.
- Reix.R, « Système d'Information et management des organisations », édition Vuibert, 5ème édition, Septembre, 2004.
- Reix.R, « Système d'information et management des organisations », édition Vuibert, Paris, 1998.
- Rondeau.A, « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre », 2002 ; in Réal.J, Rondeau.A & Danielle.L, « Transformer l'organisation », Collection Racines du savoir, Montréal, HEC Montréal.
- Rosanvallon.J, « Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues », in Tamnine.L, op cit, pp 215-216.
- Roulleaux Dugage Martin, « Organisation 2.0 ; le Knowledge Management nouvelle génération », éditions Groupe Eyrolles, Paris, 2008.
- Rowe.F ; in Mishkin.F.S, « Monnaie Banque et Marchés financiers », édition Pearson éducation, 7^e édition, Paris, 2004.
- Saadoun.M, « Intranet et groupware pour travailler en équipe », 2000.
- Saadoun.M, « Technologies d'information et management », Hermès Sciences Publication, Paris, 2000.
- Sabdoval.V, « Intranet : Le réseau d'entreprise », édition Hermès, Paris, 1996.
- Saussois.J.M, « Les organisations ; état des savoirs », éditions sciences humaines, Paris, 2012.
- Scott Morton.M.S (éd.), « L'entreprise compétitive au futur », Les éditions d'organisation, 1995.
- Sekiou.L, Blondin.L, « Passion, ressources humaines », Les éditions 4L inc, 1995.
- Senge.P, « La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent », Paris, 1991.
- Silva.F, « Devenir e-DRH : comment les TIC font évoluer la Fonction Ressources Humaines ? », édition Liaisons, Paris, 2001.
- Simon.H, « Le nouveau management ; la décision par les ordinateurs », édition Economica, Paris, 1980.
- Soparnot. R, « Le management du changement », édition Vuibert, Paris, juin 2010.
- Tabatoni.P, Jarniou.P, « Les systèmes de gestion : Politiques et structures », édition Presses Universitaires de France, 1^{ère} édition, Paris, 3ème trimestre 1975.
- Tannenbaum, 1990, traduction de « The pool of HRIS users are a complex group with different skills, roles, desires and expectations. User need should drive the HRIS ».
- Thiéart.R.A, « Le management : Que sais-je », éditions Presses universitaires de France, 11ème édition, 2008.

- Thiétard.R.A, « Méthodes de recherche en management », édition Dunod, 2003.
- Thiétart.R.A et coll., « Méthodes de recherche en management », édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2007.
- Tonnelé.A, « Equipes autonomes, organisation, gestion des compétences et conduite du changement », édition d'organisation, Paris, 2007.
- Tremblay.P, « Gérer et réussir le changement dans les organisations », éditions Presses de l'Université de Québec, 1994.
- Tushman et Romanelli, « Executive leaderships », éditions d'organisation, 1985.
- Vailancourt.R, « Le temps de l'incertitude : Du changement personnel au changement organisationnel », édition Presses Universitaires du Québec, 2006.
- Vidal.P, Vincent.P, « Systèmes d'information organisationnels », édition Pearson Education, 2ème édition, Paris, 2009.
- Volle.M, « e-économie », édition Economica, Août 2000.
- Wacheux.F, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », édition Economica, Paris, 1996.
- Weiss.D, « Ressources Humaines », éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005.

Revues :

- Aplebaum.H.S et Wolh.L, « Transformation or change : some prescriptions for health Care organizations », Managing Service Quality, Bedford, vol 10, 2000, pp.279-298.
- Assar.S, Bourzala.I, « L'administration électronique, un point de rencontre entre la pratique des projets et la recherche en Management des Systèmes d'Information », Revue Système d'Information et Management (SIM) n°1, Volume 10, 2005.
- Bareil.C, « Démystifier la résistance au changement : Questions, constats et implications sur l'expérience du changement », Revue Télescope, Automne 2008.
- Baron.J.N & Kreps.D.M, « Strategic human resources: Frameworks for general managers », Wiley, New York, 1999.
- Bazet.I, Jolivet.A, Mayère.A, « Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : Changement organisationnel et gestion des événements indésirables », Revue Communication et Organisation, 2008. [En ligne].URL: <http://communicationorganisation.revues.org/424>. Mise en ligne le 01/06/2011.
- Benchekroun.A.B, Mdaghri Alaoui.A, « Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur des déterminants de l'achat en ligne », Revue Interdisciplinaire en Economie et Management (RIEM), 1er numéro, 2015.
- Benraiss.B. Jamal.A, « Conduite du changement organisationnel : Les facteurs de succès et les risques de métamorphose », Revue Interdisciplinaire d'Economie et Management (RIEM), n°1, 2015.
- Berdi.A, « Essai sur le rôle des Technologies d'Information et de Communication dans la performance des Ressources Humaines au sein de l'organisation : cas du secteur bancaire marocain », Revue de Management & Culture (REMAC) n°3, 2019.
- Bernard & Gautier., « Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels », Revue Banque, novembre 2002.
- Biette.F, « Les évolutions des SIRH », Personnel n°400, Juin 1999.
- Bloom.N, Garicano.L, Sadun.R & Van Reenen.J, « The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization », Harvard Business School Working Paper Series 11-023, 2010, p.1-57
- Boeker.W, « Strategic Change: The effect of founding and history », Academy of Management Journal, 32.

- Bouarfa.J & Berdi.A, « L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le secteur bancaire marocain: état des lieux et clés de succès », Revue Economie, Gestion et Société (REGS) n°17 décembre 2018.
- Carole.G, « La syntaxe des artefacts : lier entre différentes logiques d'action pour expliquer les pratiques découlant du changement technologique », Revue Communication et Organisation, 2008, [En ligne]. URL : [http : communicationorganisation.revues.org 413](http://communicationorganisation.revues.org/413), mise en ligne le 01/06/2011.
- Carrillo.F.J, « Du knowledge management aux villes de la connaissance », Revue Qualitique n°193, décembre 2007.
- Chaffée.E, « Threemodels of strategy », Academy of Management Review, 10, 1985, pp.89-98.
- Chambat.P, « Usage des TIC : Evolution des problématiques » ; Revue TIS n°6, 1994.
- Chantal.M, Ethier.S, Simon.L,Viola.J.M, « Le dilemme technologie-individus dans l'implantation de la gestion des connaissances : Le cas du groupe Cossette Communication », Revue Gestion n°2, Volume 32, été 2007.
- Child.J, « Organizational structure, environment and performance : The role of strategicchoice », Sociology, vol 6, pp.2-22.
- Chtebi.A, « Concept de management des connaissances », Revue du Droit Marocain (REDMAR) n°24 (Version arabe), septembre 2014.
- Crowston.K., Malone.T.W, & Lin.F, « Cognitive Science and Organizational Design », Human–Computer Interaction, 3(1), 1987, pp.59-85.
- Danielle.G, Pascal.R, « Les inégalités spatiales dans l'usage des TIC » Revue Economique n°6, volume 57, 2006. [En ligne].URL: www.cairn.info/revue-economique-2006-61449.htm; consulté le 26/03/2013.
- De Conink.F, « Les bonnes raisons de résister au changement », Revue Française de Gestion n°12, Septembre-Octobre 1998.
- Denis.J.L, Champagne.F, « Pour comprendre le changement dans les organisations », Revue Française de Gestion, Février 1990.
- Denning .S, « Le courrier QCP-UE », Mai-juin 2002.
- Dermes.C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Revue Gestion n° 3, volume 24, Septembre 1999.
- Dermes.C, « Le changement radical vu de l'intérieur; la diffusion stratégique dans les organisations complexes », Revue Française de Gestion, Mai 1991.
- Drucker.D, « The post-Capitalist Society », New York, Harper-Collins, 1994; in Carrillo.F.J, « Du knowledge management aux villes de la connaissance », Revue Qualitique n°193, 2007.
- Drucker.P.F, « The Coming of the New Organization », Harvard Business Review, 66(1), 1988, pp.45-53.
- Durampart.M, « Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement », Revue Communication et Organisation n°36, 2009. Pp 222-237. [En ligne].URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1009> ; mis en ligne le 11/ 03/2011 et consulté le 01/03/2017.
- El Hadj Ezzahi.M, « Les connaissances, l'apprentissage et la création des richesses dans la nouvelle économie : Essai d'élaboration d'un cadre analytique », Revue Repères et Perspectives n°3, Automne 2002.
- El quasmi.M.J, Kriouile.A, « L'entreprise marocaine face au changement organisationnel », Ecole Nationale Supérieure de l'Informatique et de l'Analyse des Systèmes (ENSIAS), Al Irfane Rabat.
- Emilie Vayre et al, in « Spécificité et rôle des rapports à autrui dans les conduites de formation d'étudiants en situations de e-Learning. L'exemple des dispositifs universitaires français », Revue Distances et savoirs, Volume n°05, 2007/2.

- Erny.J.P, « Un intranet pourquoi faire », L'Expansion Management Review n°99, Décembre 2000.
- Fabi.B, Martin.Y, Valois.P, « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation », Revue Gestion, septembre 1999, vol 24, n°2, p.102.
- Favier.M & Coat F, « Le futur des systèmes d'information », Revue Française de Gestion, n°125, septembre-octobre, 1999, pp.19-28.
- Finhot.T, Sproull.L.S, « Electric group at work », Organization Science, 11: 1, pp 41-64.
- Gagnon Yves-Chantal, « Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique », Revue Télescope, Automne 2008.
- Gailly.B, « L'impact des NTIC sur les services financiers offerts aux PME », Université Catholique de Louvain. [En ligne].URL : http://3w.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_46_Gailly_philippert.pdf, consulté le 27/8/2013.
- Gardere.E, « Entretien avec Pierre Collerette », Revue Communication et Organisation. [En ligne].URL: [http:// communicationorganisation.revues.org/ 538](http://communicationorganisation.revues.org/538), mise en ligne le 01/06/2011.
- Garvin.D.A, « Créer une organisation intelligente », L'Expansion Management Review, édition d'organisation, 1999.
- Gerbaix.S, « L'accès direct au système d'information par le client final via les médias électroniques : Quelles implications. L'exemple des prestations bancaires à distance », Revue Horizon Bancaires n°316, Février 2003.
- Gharsallah.M, « Zéro papier : La démarche qualité », Revue ARCHIMAG n°178, octobre 2004.
- Gilbert.P, « (N) TIC et changement organisationnel », Université Paris1, Sorbonne 2002. [En ligne].URL : <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR>.
- Gilbert.P, « Apprendre dans les organisations : Une perspective communicationnelle », Communication et Organisation, n°33, 2008, pp 39-48. [Enligne].URL : [http:// communicationorganisation.revues.org/435](http://communicationorganisation.revues.org/435); mis en ligne le 01/06/2011 et consulté le 11/12/2013.
- Giroux.N, « La gestion du changement stratégique », Revue Française de Gestion, Mai 1991.
- Godelier.E, « Le changement dans les entreprises : Crise ou mutation », Revue Française de Gestion n°130, Septembre-Octobre 1998.
- Grar.A, « Le management des connaissances est-il opérationnel dans les entreprises marocaines », Revue Marocaine d'Audit et de Développement n°19, décembre 2004.
- Grosjean.S, Bonnaville.M, « Logique d'implantation des TIC dans le secteur de la santé », Revue Française de Gestion n°172, 2007.
- Grouard.B, Hélène M.M, « Conduire le changement organisationnel », Revue Communication et Organisation, 2008. [En ligne]. URL : [http : //communicationorganisation.revues.org/ 411](http://communicationorganisation.revues.org/411), mise en ligne le 01/06/2011.
- Guérin.G et Wils.T, « La gestion stratégique des Ressources Humaines », Revue Gestion n°27.
- Guilhon.A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion n°120, Septembre- Octobre 1998.
- Hambert.L, « Veille stratégique pour le management stratégique ; état de la question et axes de recherche », in Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion n°20, 1994.
- Hanan.M.T, Freeman.J, « Structural inertia and organizational change », American sociological Review, 49.
- Herve.T, « Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques », Revue Française de Gestion n°115, Septembre-Octobre 1997.
- Hlady Rispal.M, « Etude de cas : Une stratégie de recherche en gestion », Revue Française de Gestion, volume 127, janvier-février, (61-70).
- Huber.G.P, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design », The Academy of Management Review, 15(1), 1990, pp.47-71.

- Huges.C, Audran.J, Eddie.S, Paquelin.D, « Du changement organisationnel au mouvement à partir d'une étude de cas dans l'université », Revue Communication et Organisation, 2008. [En ligne].URL: [http : communicationorganisation.revues.org](http://communicationorganisation.revues.org) 458 ; mise en ligne le 01/06/2011.
- Isaac.H, « L'entreprise numérique », Revue Française de Gestion n° 129, Juin-Juillet-Août 2000.
- Jaeger.C, Ouedraogo.A, « Sur-utilisation des TIC et des sites web : Une spécificité de l'économie insulaire réunionnaise ? », Revue SIM n°2, 2005.
- Jameux.C, « Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information », Revue Gestion, Mars-Avril-Mai, 1989.
- Jong.W.M, « The Management of Informatization », Groningen: Wolters-Noordhoff, 1994, 247p.
- Kalika.M, « Le management est mort, vive le e-management », Revue Française de Gestion n°129, 2000.
- Kalika.M, Boukifchaki, H.Isaac, « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », Revue Française de Gestion n°172, 2007.
- Kalika.M, H.Isaac, « Organisation, Technologie de l'Information et vie privée », Revue Française de Gestion n°134, Paris 2007.
- Kéfi.H, « Mesures perceptuelles de l'usage des Systèmes d'Information : Application de la théorie du comportement planifié », Revue Humanisme et Entreprise n° 297, 2010. [En ligne].URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-45.htm>, consulté le 08/02/2017.
- Kimberly.J, « Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization », Academy of Management Journal, 22, pp.437-457.
- Klatzky.S.R, « Automation, Size, and the Locus of Decision Making: The Cascade Effect », The Journal of Business, 43(2), 1970, pp. 141-151.
- Laval.F, Thierno Diallo, « L'E-RH : Un processus de modernisation de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la Mairie de Paris », Revue Management d'Avenir n°13, 2007/3.
- Lawrence.P.R, « How to Deal with Resistance to change », Harvard Business Review, Vol 47, n°1, 1969, p.4-12.
- Leroy.D, « Le management par projet entre mythes et réalité », Revue Française de Gestion n°107, janvier-février 1996.
- Lewin.k, « Group Decisions and Social Change », dans G.E Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, Reading in Social Psychology, New York, Holt, 1952, p.459-473.
- Lloyd-Walker.B, Cheung.Y.P, 1999, « Project teams and change in the Australian Banking Industry », Journal of Workplace Learning, Bradford, Vol 11, 1999, p.33-37.
- Margirier. G, « L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme : Le cas des réseaux locaux industriels », Revue d'Economie Industrielle n°51.
- McDermott.R, « Why information technology inspired but cannot deliver Knowledge Management », California Management Review, vol 41, n°4.
- Miles.R.E & Snow.C, « The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy », Organizational Dynamics, spring, 2005.
- Miller.D, Friesen.P.H, « A longitudinal study of the corporate life cycle », Management Science, Vol 30, n°10, 1984.
- Milliot.E, « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », Revue Française de Gestion n°125, Septembre-Octobre 1999.
- Morin.P, « Conduite du changement », Revue Qualitique, n°189, Juillet/ Août, 2007.
- Mowday.RT, « Reflections on the study relevance of organizational commitment », Human Resource Management Review n°8.
- Nurcan.S, Barrios.J, Rolland.C, « Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement ISI. Ingénierie des Systèmes d'Information ». Numéro spécial "Connaissances métier dans l'Ingénierie des Systèmes d'Information", Vol.7, No.4, Hermès, 2002.

- Pesqueux.Y, « Un modèle organisationnel du changement », Revue Communication et Organisation, 2008. [En ligne].URL : [http:// communicationorganisation.revues.org/ 490](http://communicationorganisation.revues.org/490), mise en ligne le 01/06/2011.
- Pettigrew.A, « Context and action in the transformation of the firm », Journal of Management studies n°6, vol 24, 1987.
- Picard.R, « Les impacts humains des changements organisationnels autour des TIC », Revue Pistes n°2, volume 9, Octobre 2007.
- Pluchart.J.J, « Les discours du changement organisationnel », Revue Française de Gestion n°120, Septembre- Octobre, 1998.
- Quasnik.B, « L'organisation apprenante ou comment apprendre à jouer collectif », Revue Qualitique n°190, Septembre 2007.
- Rajaa.M, Aharouay.S, « L'impact des TIC sur le changement organisationnel des PME », 3rd International Conference on Innovation & Engineering Management (IEM-2015) ID 60, International Journal of Business & Economic Strategy.
- Rajhi.M.T, Benramdhane.S, « L'impact de la technologie sur les activités bancaires tunisiennes », La Revue du Financier. [En ligne].URL : www.cybel.fr/htm/communaute.rdf,rajhi, consulté le 6/5/2013.
- Raymond.L, Magnenat-Thalmann, « Information et Informatique de Gestion dans la PME manufacturière », Revue Française de Gestion, Février 1984.
- Reix.R, « Systèmes d'information : L'intelligence en temps réel reste encore à venir », Revue Française de Gestion n°86, Novembre-Décembre 1991.
- Reix.R, Kalika.M, « Décision, organisation et temps réel », Revue Française de Gestion n°86, Paris, Décembre 1991.
- Revue d'information publiée par la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE), « Les nouvelles technologies de l'information au Maroc », n° 275, Août-septembre 2000.
- Robert.P, « Une théorie sociétale des TI : Penser les TIC entre approche critique et modélisation conceptuelle », Revue Distances et Savoirs n°4, Volume 8, 2010.
- Roche.JM, « Télécommunications : Un outil au service des services », Revue Banque, n°541, 1993.
- Rondeau.A, « Transformer l'organisation comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, n°23, 1999.
- Rowe.F, « L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise », Revue Française de Gestion, janvier-février, 1994, pp.30-42.
- Ruzé.E, « Changement organisationnel et implémentation des TIC : Pourquoi faire attention aux dimensions économiques de la gestion du savoir dans le cas des ERP » Revue Vie et Sciences Economiques n°188, 2011. [En ligne].URL : www.cairn.info-revue.vie-et-sciences-economiques.2011-pg-38.htm.
- Schultz.T.W, « Investment in human capital », American Economic Review, 51, 1, 196.
- Siebeneicher.P.R, « Educated, Trained Employees Are Key to Success for Today's Business », Industrial Engineering, Vol.19, n°3, 1987, p.44-46.
- ST-Amant.G, « E-gouvernement : Cadre d'évolution de l'administration électronique », Revue Système d'Information et Management n°1, Volume 10, 2005.
- Swan.K., Shea.P., Fredericksen.E., Pickett.A., Pelz.W., Maher.G, « Building knowledge building communities: consistency, contact and communication in the virtual classroom », Journal of Educational Computing Research, vol. 23, n° 4, 2000, p.359-383.
- Taichi Sakaiya, « The knowledge-value revolution or a History of the Future », New York, 1991.
- Thenet.G et Guillouz.R, « La conception de la technologie comme boîte noire par le contrôle de gestion bancaire : la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode DEA », Laboratoire d'Economie et de Sciences Sociales de Rennes, 2002, pp.1-20.

- Thévenet, « Plus c'est la même chose plus ça change », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1988, (89-92).
- Tichy.N & Ulrich.D, « Revitalizing organizations : the leadership role », 1984.
- Toulouse.J.M, Watters.A.J, « Stratégie de changement et loi 101 », Revue Gestion, Paris, Avril 1978.
- Vallee.S, « Projet e-gouvernement : Sale temps pour les tampons », Revue Conjoncture n°848, Avril 2004.
- Van de Ven.A.H et Poole.M.S, « Explaining developpemnt and change in organization », Academy of Management Review, Vol 20, n°3, 1995.
- Vas.A, « Les processus du changement organisationnel à l'épreuve des faits : Une approche multi-paradigmatique ». [En ligne]. URL : <http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/Vas.pdf>; consulté en Mai 2013.
- Vas.A, « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire », Gestion, Vol 22, n°5, 2005, pp.131-154.
- Vas.A, « Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : Le cas de Belgacom », Revue Travail-Emploi-Formation n°12, 2000.
- Vivaine.A, Serieyx.H, « Dix recettes pour rater le changement », Revue Gestion, Paris, Février 1990.
- Watzlawick.P, Weakland.J, Fisch.R, « Change. principles of problem formation and problemresolution » ; cité in Bailly.F.A et al (2009).
- Wyld (1998); in Laval.F, « Gestion des RH et les NTIC : enjeux et perspectives », Revue Française de Gestion n° 129, juin Juillet Août 2000.
- Yanat.Z, Estay.C et Hourquet.PJ, « NTIC et GRH : A la recherche d'un nouveau lien social ? », Revue Personnel n°427.
- Zuboff Shoshana, « Réorganiser le travail autour de l'ordinateur », Revue Harvard Expansion n° 28, Printemps 1983.

Thèses et mémoires :

- Aldebert.B, « Technologies d'Information et de Communication et innovation : Implications Organisationnelles et Stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, 2006.
- Arena.L, « Adoption, implantation et généralisation d'une nouvelle technologie : une interprétation en termes de changement stratégique », Thèse de doctorat en gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, 2009.
- Barayandema.J, « Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Catholique de Louvain, Décembre 2004.
- Ben Amar.M, « Impact des technologies CRM sur la fidélité des clients : Cas du secteur bancaire marocain », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, Mai 2011.
- Ben Amar.M, « Marketing relationnel et rôle des nouvelles technologies d'information et de communication : Cas de Akzo Nobel S.A », Mémoire de DESA, Spécialité : Marketing et commerce international, Faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2001.
- Ben Debba.S, « Les changements organisationnels engendrés par l'usage des TIC : Cas des banques commerciales tunisiennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines, 2008.
- Ben Fedhel.O, « L'impact des NTIC sur l'organisation : Cas des entreprises tunisiennes », Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine, 2002.

- Ben Said.H « Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : Etude de cas canadiens et leçons pour le Maroc », Mémoire de Maîtrise en Sciences, Université de Montréal, Avril 2000.
- Benabderrahmane.Y, « Mangement des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : Cas de l'Algérie » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry, Montpellier III, 2012.
- Boffo.C, « Etude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement », Thèse de Doctorat, HEC Montréal, Montréal, 2005.
- Brasier.P, « Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : Approche par les représentations », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, 13/12/2004.
- Chniouer.H, « Le succès du changement organisationnel : Quel effet de la communication », Mémoire de DESA en Gestion Intégrée, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Oujda, 2008.
- Cornet.A, « Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus », Thèse de Doctorat, Université de Liège, 1998.
- Dahab.D, « Les déterminants de l'acceptation des Technologies de l'Information et de la Communication par les utilisateurs finals : Application de la messagerie électronique dans une organisation industrielle », Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 2001.
- El Bakkouri.S, « Cyberspace et Cybermarketing : Des concepts encore au stade embryonnaire au Maroc », Mémoire de DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2005.
- Fernandez.V, « Management stratégique des TIC dans leurs rapports à l'espace, aux territoires et aux lieux », Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, Tome 1, Université Dauphine, soutenu le 08/12/2009.
- Formaz.J, « L'impact organisationnel de l'informatisation des administrations publiques suisses : Le cas du registre de l'état civil », Thèse de Doctorat en Administration Publique, Université de Lausanne, Faculté des Hautes Etudes Commerciales, soutenue en septembre 2013.
- Gunia.N, « La Fonction Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1, soutenue le 22 avril 2002.
- Huron.D, « Le Maire entrepreneur politique : Analyse dans les communes de plus de 20000 habitants », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, l'IAE de Nice, 1999.
- Immassi.R, « Le e-management : Les réalités au Maroc (ABC et Holcim Maroc deux cas pratiques) », Mémoire de DESA en Gestion Intégrée, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Oujda, 2002.
- Jaujard.F, « De la conduite du changement organisationnel à la Co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs ; les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée-Aix Marseille II, soutenue le 12 novembre 2007.
- Kasbaoui.T, « Du rôle des investissements immatériels dans le développement économique : L'expérience du Maroc », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université d'Aix Marseille, 2004.
- Khaldi.S, « La Gestion des Ressources Humaines et la compétitivité des entreprises », Thèse de doctorat national en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Oujda, 2011.
- Laalyoui.A, « Changement organisationnel et compétitivité de BRANOMA: Quel rôle de la FRH », Mémoire de DESS, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2005.

- Lahmidani.A, « L'utilisation des NTIC et ses implications au sein de l'organisation : Contribution à l'étude de cas de la TGR », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2007.
- Megder.E, « Le système d'information organisationnel : Perspectives d'élaboration d'un schéma directeur : Essai d'application au Département de la Pêche de la Direction d'Exploitation du port d'Agadir », Mémoire de DES en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, Juillet 1997.
- Ouaouicha.M, « TIC et Fonction Ressources Humaines au Maroc », Mémoire de DESA en Gestion Intégrée, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Oujda, 2005.
- Perotti.C, « Contribution méthodologique au changement organisationnel : Facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique », Thèse de Doctorat en Génie des Systèmes Industriels, Institut Polytechnique de Lorraine, Nancy, 2011.
- Rachedi.A, « L'impact des TIC sur l'entreprise », Mémoire de Magister, Spécialité : Informatique et télécommunications, Université de Saida, 2006.
- Rachidi.MA, « La compétitivité des banques commerciales marocaines », Mémoire de DESA, Juillet 1997.
- Ramdani.L, « La gestion du changement technologique : Problématique de résistance et d'adaptabilité », Mémoire de DESA en Gestion Intégrée, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Oujda, 2005.
- Rim Zid, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire de Maîtrise en Administration des Affaires, Université de Québec, Montréal, 2006.
- Romma.N, « Communication de changement comportemental sur le web : Comparer l'efficacité de la persuasion et de l'engagement pour promouvoir l'écocitoyenneté », Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université du Sud Toulon-VAR, 2010.
- Siebenborn.T « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise », Thèse pour l'obtention de doctorat en Génie Industriel, Université de Savoie, 2005.
- Syllia.I, « Les collectivités locales face au défi du numérique : Le cas des communes d'arrondissement de Dakar », Thèse de Doctorat en Géographie et Aménagement, Université de Toulouse 2, le Mirail, 2009.
- Tamnine.L, « L'impact des NTIC sur la Fonction Ressource Humaines : Cas de l'Administration Publique Marocaine », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2013.
- Vignak.J, « Les managers de proximité et les changements : quelles sont les difficultés, les rôles et les comportements des chefs de groupe face aux changements organisationnels : Le cas de Radiologix, Groupe Electronix », Mémoire de Master 2, Recherche en Economie du Travail et GRH, Université d'Aix- Marseille, 2011.
- Visinand.M, « Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel », Mémoire de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, Montréal, Août 2003.
- Zerrouki.L, « Technologie, organisation du travail et structures d'entreprises », Mémoire de DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, 2000.

Colloques, Conférences, Séminaires....

- Actes du colloque sur « Les nouveaux enjeux du management des compétences », Casablanca, le 24 et 25 Janvier 2002.
- Albagli.C, « Comment présenter sa recherche dans un écrit ou une communication orale ? », Conférence méthodologique organisée par les Laboratoires CERAPE et LECFD à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, le jeudi 13/04/2017.

- Aldo.L, « Méthodologie de recherche et de préparation de thèses », Conférence organisée par le Centre Doctoral OMDE, à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès, le 10/06/2013.
- Audet.M & Sinassamy.T, « La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux », Rapport de recherche réalisé dans le cadre du projet CEFRIIO, Collections recherches et études de cas, Octobre 2004.
- Ben kahla.K, « De l'utilité de la recherche en sciences de gestion, pour une expertise humaniste-radical », Actes du colloque épistémologique et méthodologique en Sciences de Gestion, Université Paris XII, le 17/11/2000.
- Ben Kahla.K, « Les analyses du changement organisationnel ; quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque : « La flexibilité : condition de survie », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10 et 11 mars 1999.
- Bérard.D, « Impact des TIC sur le travail et son organisation », Globalisme et Pluralisme, Montréal, du 24 au 27 avril 2002.
- CRSIC, « Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication », Actes du Colloque International en sciences de l'information et de la communication, Rennes, le 7, 8 et 9 septembre 2006.
- Dalheine.L & Boboc.A, « Individus et usages des TIC à l'articulation du privé et du professionnel », Communication aux actes du colloque International en Sciences de l'Information et de la Communication, Rennes, 7,8 et 9 Septembre 2006.
- Fisher,W & Wesolkowski,S, « How to determine whoisimpacted by the introduction of newtechnology into an organization. Proceedings of the International Symposium on Technology and Society », 1998.
- Matmati.M, « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », Actes du XIIe congrès de l'AGRH, volume 2.
- Meissonier.R, « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », Actes du 5ème colloque de l'IAM, Montpellier, le 8, 9 et 10 novembre 2000.
- Morley.C, « Changement organisationnel et modélisation des processus », Actes du 5ème colloque de l'IAM, Montpellier, le 8, 9 et 10 novembre 2000.
- Perret.V, « La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes », Article présenté à la 5ème conférence internationale du management stratégique, Lille, le 13, 14 et 15 Mai 1996.
- Reix.R, « Changements organisationnels et Technologies de l'Information », Conférence invitée à l'université Saint-Josef, Beyrouth, Liban, 28/10/2002.
- Séminaire sur « La gouvernance, l'entrepreneuriat et le contexte régional : Expériences et perspectives », Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, le 15 et 16 novembre 2013.
- Soparnot.R, « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations », 13ème conférence de l'Association de Management Stratégique, Le Havre, 2004.
- Sperandio.JC, « Les NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ; impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonome », Actes du XXXV congrès de la SELF-Séances plénières, Toulouse, 2000.

Autres (dossiers, cahiers,...):

- Angeline Aubert-Lotarski, « La conduite du changement ; agir en situation complexe », note de synthèse n°1, INAS, Bruxelles.
- Bate.P, « The impacat of organisational culture on approach to organisational problem solving », Organisational Studies, 1984.

- Brpousseau.E, Rallet.A, « Le rôle des technologies d'information et de communication dans les changements organisationnels », in économie de la connaissance et organisation ; entreprises, territoires, réseaux », édition l'Harmattan, Paris, 1997
- CEFRIO, innover par les TIC ; « L'innovation et les Technologies d'Information et de Communication », Livre Blanc. [En ligne], URL : www.cefrio.qc.ca, Montréal, janvier 2011.
- Charpentier.P, « L'implication des acteurs dans la conduite du changement », Cahier Français n° 287, 1998.
- Charpentier.P, « Organisation et management : L'entreprise et ses structures », Cahier Français n°287, 1998.
- Charreaux.G, « Nouvelle économie et gouvernance », working paper FARGO 1000801, Université de Bourgogne, Juillet 2000.
- Collerette et all, « La gestion du changement organisationnel: L'adaptation au changement », quatrième partie, Janvier-Février 2003. [En ligne]. URL : http://w3.uqo.ca/collpi01/fr/gest_chang_part4.pdf.
- Commission bancaire, « Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit », Mars 1996.
- D'Iribane.A (Dir), « Les usages des outils multimédia en réseau à la France Télécom », LEST-CNRS, 2000.
- Daley.N, « Les TIC et la banque de détail : Perspectives et enjeux », Les cahiers du numérique, Vol 4, 2003.
- Dominique.R, « Les nouvelles dimensions du management : Les Nouvelles Technologies d'Information et la gestion de l'entreprise », Management et organisation des entreprises, Cahier Français n° 287, 1998.
- Doreau.F, « Etude sur l'impact des Technologies d'Information et de Communication (TIC) dans les organisations », Synthèse Régionale, ARACT des Pays de la Loire, 2001.
- Ermine.J.L, « Capter et créer le capital savoir », Réalités industrielles, Annales de l'école des Mines, Novembre, 1998.
- Francois.X, Vaujany.D, « Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC ». [En ligne]. URL : <http://bibliotheque.univ.lille1.fr/grisemine>, Lyon, 2002.
- Gailly.B, Philippart.A.J, « L'impact des NTIC sur les services offerts aux PME », Université Catholique de Louvain. [En ligne]. URL : http://3w.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_46_Gailly_philippart.pdf, consulté le 27/8/2013.
- Glorieux.N, Meunier.E, « Knowledge management : En quoi le knowledge management s'inscrit t-il dans une stratégie d'entreprise ? », Master 2 GIDE, UFR: IDIST, Université Lille 3, 2008.
- Gollac.M, « Les métiers face aux technologies de l'information », Qualifications et Perspectives, « Quand on parle de TIC, on parle d'organisation », 24/03/ 2003.
- Govaere.V, « L'évolution du travail avec les NTIC », Laboratoire Ergonomie et psychologie appliquées à la prévention, Centre de Lauraine Cedex, Mai 2002.
- Greenan.N, « Technologies de l'information et de la communication », Rapport au Commissariat Général du Plan, Mai 1998.
- Guilmot.N, Vas.A, « Fabrique du changement au sein des organisations : Vers une compréhension des rôles des cadres intermédiaires », CRECIS, Workong paper 07/2010.
- Gunia.N, « Enjeux et perspectives d'un intranet en RH », Note n° 369 du LIRHE, Université des sciences sociales, Toulouse, Juillet 2002.
- Hammes.K, « Rapport sur le système financier marocain : Prospective 'Maroc 2030', Réalisé pour le compte du Haut Commissariat au Plan, Mai 2006.
- Isabelle.H, « La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations » Cahier Français n°287, 1998.

- Isabelle.H, « Management et organisation des entreprises », Cahier Français n°287, 1998.
- Karaesmen.Z.A, « Value creation in service delivery : relating market segmentation, incentive and operational performance », WP 04-05, Wharton Financial Institution Center, décembre, 2003.
- Karr.C, « Les entreprises sous le choc des réseaux : Difficultés et promesses des approches micro-économique et stratégique », in « L'entreprise et l'effet réseau » publié par la Commission du Management de l'Information et de la Communication du CNISF (Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France), l'automne 1999.
- Kimberly.J, « Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization », Academy of Management Journal, 22, pp 437-457.
- Laplagne.E, « Culture nationale, culture d'entreprise et management interculturel ». [En ligne]. URL : <http://Laplagne7.blogspot.com/2015/05/115-culture-nationale-culture.html>.
- Marsal.C, « L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : Le cas des banques de réseau », Cahier du FARGO n°1090403. [En ligne].URL : <http://www.legu-borgogne.fr/wp/1090403.pdf>, consulté le 08/11/2015.
- Moati.P, « La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale », Cahier de Recherche n°261, Décembre 2009. [En ligne].URL : www.credoc.fr/pdf/Rech/C261pdf, consulté le 01/03/2017.
- Moisdon.J.C, « Les nouvelles dimensions du management : La gestion du changement dans les organisations », Management et organisation des entreprises, Cahier Français n°287.
- Peyrat-Guillard.D, Samier.N, « TIC, implication des salariés et climat social », Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, Laboratoire LARGO, UPRESEA 3145.
- Ratier.D, Klin.T, « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Rapports et documents, Février 2012.
- Roux.D, « Les nouvelles technologies d'information et la gestion de l'entreprise », Cahier Français n° 287.
- Satir.V, « Conduire le changement : présentation du modèle de processus », La lettre d'ADELI n° 40, Juillet 2000.
- Servant.P, et al, « Peut-on planifier le changement organisationnel ». [En ligne]. URL: www.dea128fc.free.fr/managementchangement.../planifier%20le20, consulté le 23/5/2013.
- Sone Mbassi.A.N, « TIC, Changement organisationnel et performance économique des entreprises au Cameroun », Rapport de Recherche n°35/12, Université de Yaoundé II, Dakar, 2012.
- Travaux de synthèse du SIRH, « RH et NTIC, évolution ou révolution », réalisé par Work Summary, Marrakech, 2001.
- Valerie.I. De la ville, « Les nouvelles dimensions du management : L'apprentissage organisationnel et perspectives théoriques », Management et organisation des entreprises, Cahier Français n° 287.
- Valerie.P.P Pellissa, « Les nouvelles technologies de l'information : Des outils au service des performances de l'entreprise », département GEA, Paris, septembre 2000.

Webographie

- http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/inf9013/IMG/pdf/M1_Tic_Coeur/pdf, (Henri.F, « Les TIC au cœur de la transformation des entreprises), consulté en Mars 2014.
- http://centerforcustomermanagement.files.wordpress.com/2012/09/chapitre-7_stract3a9gie-clients_2012.pdf « Claire Gauzente et al, « Mériter la confiance des clients ».
- <http://communicationorganisation.revue.org/1302>, (Pybourdin.I, TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement), mis en ligne le 02 Mai 2011 et consulté le 03/01/2014.
- <http://erpi.com/elm/12799.3295160186236454278.pdf> (L'essor de la gestion des ressources humaines).

-https://www.vsnews.fr/images/etudes/fevad2011__malineaecommerce2020.pdf (Kaufman.H, « 2020 : la fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté ? » ; consulté le 16/06/2019).

-www.christphe.benvent.free.fr/ (Benavent.C, « De l'hypothèse au test », Cours de méthodologie quantitative, IAE, 29/07/1999).

-www.credoc.fr/pdf/Rech/C261pdf, (La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale), consulté le 01/03/2017.

-www.fseg.univ-tlemcen.dz/.../BENDIABDELAH%20%20Mr%20dJILALI%20, (Bendiabdellah.A, Benabou.D, Impacts des TIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne), consulté en novembre 2015.

-www.investance.com (Capiez. A, « Nouvelle technologie et performance : le cas de la banque à distance » document pdf.

-www.perso.wanadoo.fr/yves.lasfargue.

-www.strategie-aims.com/communication, (Etude du caractère stratégique des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises tunisiennes), consulté en novembre 2015.

-www.strategie-aims.com (Chetioui.L, Etude des impacts d'une innovation organisationnelle dans une entreprise de service : cas de la banque à distance) consulté en Février 2014.

UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH
FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES
LABORATOIRE DE RECHERCHE : LABORATOIRE D'ENTREPRENARIAT ET
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (LABEMO)

A Monsieur le Directeur

Objet : Recommandation

Je soussigné, Mr Jaouad BOUARFA, professeur de l'enseignement supérieur, membre du laboratoire LABEMO, atteste que :

Mr Abdelaziz BERDI

CIN : ZG 58812.

étudiant chercheur au sein du laboratoire LABEMO, prépare une thèse de doctorat en sciences économiques et gestion sous ma direction, intitulée :

**Les Technologies d'Information et de Communication, facteur de
changement dans les organisations : Quels impacts sur les Ressources
Humaines au niveau du secteur bancaire marocain.**

A cet effet, Mr Abdelaziz BERDI a rédigé un questionnaire que nous vous prions de bien vouloir lui faire bon accueil, de même qu'il souhaite effectuer un travail de recherche et de documentation auprès de votre établissement.

Les réponses que vous aurez l'amabilité de fournir à cette enquête sont d'une grande importance, et seront utilisées dans le cadre de la recherche scientifique. Toutefois, nous vous garantissons le caractère strictement universitaire, scientifique et anonyme de cette étude.

Tout en comptant sur votre collaboration, je vous prie, Monsieur, de croire en notre parfaite considération.

Fès, le

LE DIRECTEUR DE THESE

UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES
LABORATOIRE DE RECHERCHE: LABORATOIRE D'ENTREPRENARIAT ET
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (LABEMO)

Questionnaire :

Le présent questionnaire a pour objet d'évaluer les impacts de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur les Ressources Humaines (RH) dans les banques marocaines. Cette évaluation concerne en particulier les acteurs bancaires utilisant les TIC.

Il s'agit d'un questionnaire de quarante-neuf (49) questions, anonyme et s'inscrit dans le cadre de la recherche scientifique. Ainsi, toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle.

N'hésitez pas à nous adresser vos questions et vos remarques à l'adresse suivante : Abdelazizberdi@gmail.com ou en appelant le numéro: 06-03-54-01-33.

D'avance, un grand merci pour votre participation

Questionnaire

Partie 1: Identification du répondant et de l'établissement

Les questions suivantes nous serviront à vous identifier et à identifier votre banque.

-Vous êtes : Homme ☐ Femme ☐

-Votre âge :

Moins de 25 ans ☐ De 26 à 30 ans ☐ Entre 31 et 40 ans ☐ Entre 40 et 50 ans ☐ Plus de 50 ans ☐

-Votre niveau d'études :

Secondaire ☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac+3 ☐

Bac+4 ☐ Bac+5 ☐ Doctorat ou équivalent ☐

-Votre fonction occupée actuellement dans la banque :

Directeur des systèmes d'information ☐ Directeur des ressources humaines ☐

Directeur juridique ☐ Responsable réseaux télécom ☐

Directeur gestion des risques ☐ Directeur commercial ☐

Chef division audit et contrôle ☐ Directeur d'agence ☐

Chargé des professions juridiques ☐ Directeur d'agence centrale ☐

Caissier ☐ Conseiller Clientèle Particuliers ☐ Conseiller clientèle Professionnels ☐

Chef de caisse ☐ Autre à préciser

-Nom de votre banque :

-Votre banque est un(e) :

Direction centrale (siège) ☐ Direction régionale ☐ Agence ☐ Succursale ☐

Partie 2: Degré d'utilisation des TIC dans les banques marocaines.

Les questions suivantes nous permettront de comprendre le degré d'utilisation des TIC dans votre banque.

1-Disposez-vous d'un **intranet** dans votre banque? OUI ☐ NON ☐ NE SAIS PAS ☐

-Si oui, l'utilisation de l'intranet, pour vous, est :

Facultative : vous pouvez s'en passer	☐
Pas indispensable, mais fortement conseillée	☐
Indispensable pour travailler: elle facilite le travail	☐
Obligatoire : prévue dans les procédures	☐

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Si oui, votre intranet possède t-il les fonctionnalités suivantes ?

Messagerie internet	☐
Accès internet	☐
Travail en groupe à distance (partage de fichiers, forums, visioconférence,...)	☐
Informations générales sur la banque	☐
Agenda partagé (sur lequel on fixe, par exemple, des réunions)	☐
Annuaire	☐
Des modules de formation en ligne	☐
Autre à préciser	☐

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

2- Disposez-vous d'une connexion **internet** (internet professionnel) dans votre banque ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

Si la réponse est non, passez directement à la question (5). Si la réponse est oui, répondez aux questions suivantes (3, 4) ?

3-Pour la connexion internet ?

Le temps de connexion est ouvert	☐
Le temps de connexion est limité	☐

- Si, le temps de connexion est limité, quelles sont les raisons, à votre avis ?

Sécurité	☐
Perte de temps	☐
Activités privées non désirées	☐
Autre à préciser	☐

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

4- Qui utilise internet dans votre banque ?

Le directeur d'agence ☐ Tout le personnel ☐ La majorité du personnel ☐ Responsable réseaux ☐

Le chargé de clientèle ☐ Le caissier ☐ Chefs des départements ☐ Directeur juridique (DJ) ☐

Directeur des ressources humaines (DRH) ☐ Directeur des systèmes d'information (DSI) ☐

Autres à préciser

5-Disposez-vous d'un **groupware** au sein de votre banque ? (logiciel de travail en groupe).

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, de quelles fonctionnalités dispose t-il ?

Fichiers partagés, applications partagées	
Annuaire	
Agenda partagé	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

6-Disposez-vous au sein votre banque d'un ?

	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
ERP (progiciel de gestion intégré ; ex : Oracle)			
Workflow (décrit le circuit de validation d'une opération. Une fois effectuée, cette opération peut être contrôlée, supervisée et validée par le responsable...)			
EDI (Echange de Données Informatisées entre les entreprises : paiement, facturation, envoi et réception de document,...)			
GRC ou GRC (Centre de Relation Client) ou (Gestion de la Relation Client)			
Logiciels e-learning (formation en ligne) (modules sur intranet, visioconférence, par exemple)).			
Data Warehouses : Base de données qui permet de regrouper et de stocker l'historique des données (par exemple, les informations sur les clients))			

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

7-Est ce que votre banque dispose d'un site web ? OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, quelles sont les offres de ce site web ?

Fournir une présentation de la banque	
Présenter et commercialiser ses produits/services (informations sur les prix, produits, services,...)	
Offrir un paiement sécurisé	
Autres à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Si non, votre banque fera t-elle bientôt l'hébergement d'un site web ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

8-Utilisez-vous la messagerie électronique pour communiquer à l'intérieur (et à l'extérieur) de votre banque ? OUI ☐ NON ☐

-Si oui, l'utilisation de cette messagerie, pour vous, est:

Optionnelle (au choix) : Vous pouvez s'en passer	
Pas indispensable, mais fortement conseillée	
Indispensable pour travailler: Elle facilite le travail	
Obligatoire : Prévue dans les procédures	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Si oui, quel est le nombre moyen de messages reçus ou envoyés (par vous) périodiquement ?

Entre 1 et 5 messages par jour ☐ De 5 à 10 par jour ☐ Plus de 10 par jour ☐
Entre 1et 5 messages par semaine ☐ Messages très rares ☐ Aucun message ☐

9-A votre avis, les TIC sont :

Un secteur stratégique pour la banque	
Une charge pour la banque	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

10-A votre avis, la direction générale de votre banque considère les TIC comme un enjeu stratégique ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, quelles sont, à votre avis, les motivations qui conduisent votre banque à investir dans les TIC?

L'utilisation des TIC fait partie de la stratégie de la banque (vision des dirigeants)	
L'utilisation des TIC est imposée par la concurrence sur le marché	
Satisfaction et la fidélisation des clients	
Recherche de rentabilité (les TIC sont un facteur de rentabilité)	
Amélioration du fonctionnement interne de la banque	
Réduction des coûts (de déplacements, de téléphones, etc.)	
Augmentation du chiffre d'affaires (commerce électronique, par exemple)	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

11-Les décisions et les orientations stratégiques de la direction générale de votre banque sont elles communiquées sous format électronique (mail, intranet) ? OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

12-Est ce que votre banque a introduit récemment de nouvelles technologies ?

OUI ☐

NON ☐

JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, quelle technologie?

Nouvelle application	
Nouveau logiciel	
Signature électronique	
Je ne sais pas	
Autre à préciser.....	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Si oui, votre banque a t-elle mené des changements de stratégie et d'organisation lors de l'introduction de TIC (réorganisation, changement de structure, licenciement, nouveaux recrutements de spécialistes en TIC ?.....

-Si non, à votre avis, votre banque pense t-elle d'introduire une nouvelle technologie ?

OUI ☐

NON ☐

JE NE SAIS PAS ☐

13-Votre banque dispose t-elle (au siège) d'un (e) ?

	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
Direction des Systèmes d'Information (DSI)			
Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)			

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

14- Comment évaluez-vous le taux d'automatisation des opérations au sein de votre banque ?

Très Faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ élevé ☐ Très élevé ☐ Je ne sais pas ☐

15-Disposez-vous d'un :

	OUI	NON
Ordinateur (poste) dans votre travail		
Diplôme en informatique		

-Si vous avez un diplôme en informatique, lequel ?

Technicien ☐ Technicien spécialisé ☐ Ingénieur ☐ Autres à préciser

16-Depuis quand utilisez-vous l'outil informatique dans votre travail au sein de la banque?

Moins d'un an ☐ Entre 1 et 3 ans ☐ Entre 3 et 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

17- Avez-vous effectué une formation en TIC dans votre banque? OUI ☐ NON ☐

-Si oui, dans quels domaines vous avez effectué une formation?

Bureautique ☐ Logiciels ☐ Applications ☐ Autres à préciser

-Si oui, cette formation est une :

formation continue	☐
formation en cas de besoins	☐

(Cochez la case qui fait l'objet de votre choix)

18-Lors du recrutement, votre banque exige t-elle des compétences en TIC ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

Partie 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines.

Les questions suivantes nous permettront de comprendre les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans votre banque

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur le contrôle des RH dans la banque

19-Les TIC, à votre avis, favorisent-elles le contrôle au travail ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, comment?

Suivi de traitement des opérations	☐
Suivi des activités individuelles	☐
Tout est contrôlé	☐
Autres à préciser.....	☐

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

20-La diffusion d'informations sur **intranet** est ouverte pour tout le personnel de la banque ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si non, qui en profite ?

Le directeur ☐ Le chargé de clientèle ☐ Le caissier ☐ Tout le personnel ☐
 DRH ☐ Directeur des systèmes d'information ☐ Responsable réseaux ☐
 La majorité du personnel ☐ Chefs de départements ☐ Je ne sais pas ☐

21-Votre banque utilise les TIC dans une approche du tout contrôlé ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

22- Le contenu des courriers électroniques :

	OUI	NON
fait l'objet d'un contrôle systématique	☐	☐
vos collaborateurs sont informés de cette pratique de contrôle	☐	☐

23-Si vous disposez d'internet dans votre banque, son utilisation :

	OUI	NON
fait l'objet d'un contrôle systématique	☐	☐
vos collaborateurs sont informés de cette pratique de contrôle	☐	☐

24-Avec les TIC, sentez vous que votre travail est contrôlé davantage ? OUI ☐ NON ☐

25-L'autocontrôle est-t-il développé dans votre banque ? OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'autonomie des RH au travail dans la banque

26-Avec les TIC :

Je dispose de plus d'autonomie dans mon travail (c'est-à-dire je réagis seul)	☐
Je me sens libre dans mon travail	☐
Je me sens bien dans mon travail	☐
Le partage de l'information au sein de ma banque me permet de prendre librement une décision	☐
Je dispose des moyens nécessaires pour gérer mon activité	☐
Autres à préciser	☐

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur la prise de décision dans la banque

27-Les tâches et les objectifs que vous effectuez sont-ils fixés d'avance par la hiérarchie ?

OUI ☐ NON ☐

-Si oui, est-ce que vous pouvez choisir vous-même la façon d'y arriver ?

OUI ☐ NON ☐

28-En cas de problèmes (non marche du service, problème avec un client, ...), réglez-vous la situation sans recourir à la hiérarchie ? OUI ☐ NON ☐

29-Grâce aux TIC, les décisions au sein de votre banque sont :

Partiellement décentralisées (partagées entre le siège et l'agence)	☐
Totalement centralisées	☐
Totalement décentralisées	☐

(Cochez la case qui fait l'objet de votre choix)

30-Les TIC, à votre avis, améliorent la qualité de la prise de décision?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, comment ? (réduction de délais de prise de décisions, disponibilité de l'information,...)
.....
.....

31-Les TIC favorisent-elles la participation à la prise de décision ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage chez les RH dans la banque

32-Les TIC, à votre avis, sont à la base de l'apprentissage chez l'utilisateur?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, quels apprentissages (*plusieurs réponses sont possibles*) ?

Utilisation des TIC	
Travail en réseau ou en groupe	
Recherche de l'information	
Auto-formation	
Amélioration des connaissances et savoirs	
Partage des connaissances	
Approfondissement des connaissances en gestion	
Réaction et anticipation	
Créativité et innovation	
Approfondissement des connaissances techniques	
Ecoute de l'environnement	
Prise de plus d'initiatives	
Autres préciser.....	à

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur le travail en groupe dans la banque

33-Avez-vous constaté que le travail en groupe s'est amélioré grâce aux TIC, dans votre banque ?

OUI ☐ NON ☐

34-Est ce que vous êtes appelé à cordonner de plus en plus à distance avec d'autres collaborateurs, grâce aux TIC ?

OUI ☐ NON ☐

35-L'utilisation des TIC vous permet :

Le développement de relations interpersonnelles	
L'acquisition de nouvelles compétences relationnelles (esprit de groupe, culture de partage, de nouveaux savoirs, savoir-faire,...)	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur le partage des connaissances dans la banque

36-L'utilisation des TIC permet :

Un accès rapide à l'information et un gain de temps	
Une rapidité de traitement des informations	
Une plus grande disponibilité de l'information	
Un meilleur partage d'informations	
Une rapidité des échanges électroniques	
Autres à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

37-Votre banque met en ligne des résultats (rapports d'activités, ...) issus des travaux, qu'ils soient individuels ou de groupe ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

38-A votre connaissance, votre banque alimente, de façon régulière, les bases de connaissances dans l'intranet et le site web au sein de votre banque ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

39-L'usage des TIC favorise t-il le partage d'informations et de connaissances au sein de votre banque?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-**Si oui**, dans quelle mesure estimez-vous avoir une culture de coopération et de partage entre le personnel, à l'intérieur de votre banque ?

Très faible

Très forte

1	2	3	4	5

(Cochez le chiffre qui fait l'objet de votre choix)

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque

40-Avez-vous besoin de perfectionner vos connaissances au travail? OUI ☐ NON ☐

41- Quelles TIC utilisez-vous pour effectuer une formation e-Learning ?

Des modules de formations en ligne sur votre intranet	
La visioconférence ou vidéoconférence	
Diffusion de CD-ROM	
Autres à préciser	

(Cochez la case qui fait l'objet de votre choix)

42-Est ce que vous êtes satisfait de la formation via le e-Learning, que votre banque organise ?

OUI ☐

NON ☐

PAS DE REPONSE ☐

- **Si non**, pourquoi ?

.....

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur le climat social dans la banque

43-Pensez-vous que les TIC sont (parfois) source de stress et de gêne au travail ?

OUI ☐

NON ☐

JE NE SAIS PAS ☐

-**Si oui**, quelles sont les causes ?

Pannes	
Lenteur de réseau ou navigation lente	
Difficultés d'accès et d'utilisation de certaines TIC	
Coupure de connexion	
Problèmes de sécurité	
Trop d'informations	
Informations en désordre	
Contrôle et surveillance électronique (e-surveillance)	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

44-Les TIC sont-elles, à votre avis, la cause d'une dégradation et détérioration des relations sociales au sein de votre banque ?

OUI ☐

NON ☐

JE NE SAIS ☐

PAS

-**Si oui**, quelles sont les causes ?

Diminution du contact physique avec le responsable et le personnel (plus de contact électronique que physique)	
Isolement du personnel (réduction des rapports humains)	
Individualisation des démarches	
Autres à préciser	

(Cochez la case qui fait l'objet de votre choix)

45-Les TIC sont-elles, à votre avis, la cause d'un certain nombre de problèmes de santé (exemple : maladies de dos, vue, dépression, circulation sanguine, ...) ? OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, quelles sont ces maladies ?

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur la performance des acteurs dans la banque

46-Qu'attendez-vous des TIC ?

Information	
Communication	
Collaboration	
Productivité	
Performance	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui fait l'objet de votre choix)

47-L'utilisation des TIC vous permet :

Des économies du téléphone	
Des économies du papier	
Des économies du temps	
Traiter plus de dossiers	
D'améliorer la qualité de travail	
D'être satisfait des services rendus	
D'améliorer la communication interne	
Moins de déplacements (avec les partenaires et entre bureaux, par exemple)	
Eviter les erreurs	
Fiabilité et rapidité de traitement des opérations	
Efficacité et précision dans le travail	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui fait l'objet de votre choix)

-Les impacts de l'utilisation des TIC sur la résistance des RH dans la banque

48- Préférez-vous ne pas utiliser les TIC ?

OUI ☐

NON ☐

49- Avez-vous déjà résisté à l'utilisation d'une TIC ?

OUI ☐

NON ☐

-Si oui, pourquoi ?

Peur de l'inconnu	
Problème de compétence en cette TIC	
Une TIC pas utile	
Peur de perte de statut ou de pouvoir au sein du travail	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

-Vos points de vue libres quant à l'utilisation des TIC dans votre banque (avantages, inconvénients, difficultés et problèmes, propositions,.....) ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci beaucoup d'avoir accepté de répondre à nos questions.

Abdelaziz BERDI

Doctorant en Sciences Economiques et Gestion.

Guide d'entretiens

***Thème 1: Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines.**

-Est ce que les TIC constituent un secteur stratégique pour votre banque?

-Quelles TIC utilisez-vous dans votre banque?

***Thème 2: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.**

-Sentez-vous que vous êtes contrôlés davantage dans votre travail avec l'utilisation des TIC?

-Sentez-vous que vous êtes plus autonomes dans votre travail grâce à l'utilisation des TIC?

-L'utilisation des TIC permet-elle une large participation à la prise de décision dans votre banque?

-L'utilisation des TIC améliore-t-elle la qualité de la prise de décision dans votre banque?

-L'utilisation des TIC favorise-t-elle la décentralisation de la décision dans votre banque?

***Thème 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.**

-L'utilisation des TIC vous permet-elle d'apprendre (nouveaux savoirs, etc.) ?

-L'utilisation des TIC favorise-t-elle le travail en groupe et le partage des connaissances dans votre banque?

-Pratiquez-vous la formation e-Learning dans votre banque? Quelles TIC utilisez-vous pour ce faire ?

-Trouvez-vous que vous êtes plus performants dans votre travail en utilisant les TIC?

-Pensez-vous que votre santé est davantage touchée avec l'utilisation des TIC?

-Sentez-vous que les relations sociales sont dégradées dans votre banque à cause de l'utilisation TIC?

-Enregistrez-vous des défaillances informatiques (pannes, lenteur de réseau, ..) dans votre travail?

-Préférez-vous utiliser les TIC au travail ?

-Avez-vous déjà résisté à l'utilisation d'une TIC dans votre travail?

Liste des entretiens semi-directifs effectués (40 entretiens).

Répondant	Fonction	Durée
Banque n°1 : Crédit Populaire du Maroc (BCM)	1-Directeur juridique	30 min
	2-Directeur de l'audit interne	30 min
	3-Juriste en pôle juridique et conformité	20 min
	4-Directeur d'agence	25 min
	5-Chef de Division des Systèmes d'Information (DSI)	28 min
Banque n°2 : Crédit du Maroc (CDM)	6-Responsable support utilisateur à la DSI	30 min
	7-Directeur du secteur	27 min
	8-Directeur de groupe	27min
	9-Responsable sécurité des biens et des personnes à la direction des immeubles et logistique (DIL)	29min
	10-Caissier	25min
Banque n°3 : Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE Bank)	11-Ingénieur Réseaux Télécom à la DSI	30 min
	12-Conseiller clientèle Particuliers	15 min
Banque n°4 : AttijariWafa Bank (AWB)	13-Directeur des Ressources Humaines (DRH)	30 min
	14-Directeur d'agence	20 min
	15-Chargé de clientèle	20 min
Banque n°5 : Banque Marocaine du Commerce et d'Industrie (BMCI)	16-Responsable DSI Pilotage	25 min
	17-Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	30 min
	18-Directeur d'agence	25 min
	19-Conseiller clientèle particuliers	15 min
	20-Gestionnaire Parc 'RICOH' à la DSI	28 min
Banque n°6 : Bank Al Amal	21-Directeur gestion des risques (Risk Manager)	40 min
Banque n°7 : Al Barid Bank	22-Agent commercial	26 min
	23-Conseiller financier	25 min
	24-Directeur des Ressources Humaines (DRH)	35 min
	25-Cadre au service communication institutionnelle	30 min
Banque n° 8 : Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH bank)	26-Directeur d'agence	20 min
	27-Chargé de clientèle	15 min
	28-Directeur juridique	30 min
Banque n° 9 : Union Marocaine des Banques (UMB)	29-Directeur des Ressources Humaines (DRH)	25 min
	30-Adjoint directeur agence principale	32 min
Banque n° 10: Médiafinance	31-Directeur des Ressources Humaines (DRH)	32 min
Banque n° 11 : Fonds d'équipement Communal (FEC)	32-Comptable à la direction comptabilité et reporting	23 min
Banque n° 12 : Arab Bank	33-Directeur d'agence centrale	35 min
Banque n° 13: Crédit Agricole du Maroc (CAM)	34-Chef de projet étude et développement à la DSI	32 min
Banque n° 14 : CFG bank (Casablanca Finance Group)	35-Chargé de clientèle	20 min
Banque n° 15 : Société Générale du Maroc (SGMA)	36-Secrétaire DRH	20 min
	37- Directeur d'agence	20 min
	38-Conseiller clientèle professionnels	25 min
	39-Assistant directeur des systèmes d'information	30 min
Banque n° 16 : Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG Capital)	40-Responsable des professions juridiques	30 min

Table des matières

Sommaire	
Dédicace	
Remerciements	
Résumé	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Résumé :	1
Introduction générale	1
Partie 1 : Fondements théoriques et cadre conceptuel de la recherche	
Introduction de la partie théorique	13
Résumé du chapitre 1	14
Chapitre 1 : Le changement dans les organisations	15
Introduction	15
Section1. La problématique du changement dans l'organisation: Aspect conceptuel	17
1.1. Le changement: régime ordinaire des organisations modernes	17
1.2. Le changement : Présentation	18
1.2.1. Le changement dans la littérature	18
1.2.2. Le changement organisationnel : Définitions	19
1.3. Les mobiles et les objectifs du changement organisationnel	20
1.3.1. Les mobiles du changement organisationnel	20
1.3.1.1. Le contexte externe	20
1.3.1.2. Le contexte interne	21
1.3.2. Les objectifs du changement organisationnel	25
1.4. Typologie et composantes du changement	26
1.4.1. Typologie de changements dans l'organisation	27
1.4.2. Les composantes du changement organisationnel	28
1.5. Le rôle des acteurs dans la réussite du changement dans l'organisation	29
1.6. Les dimensions du changement	32
Section 2. Le changement technologique dans l'organisation	34
2.1. Statut de la technologie dans le changement au niveau de l'organisation	34
2.2. Le changement technologique dans l'organisation: mise en œuvre et clés de succès	35
2.2.1. Le changement technologique : définition	35
2.2.2. La mise en œuvre d'un changement technologique dans l'organisation	36
2.2.3. Le changement technologique dans l'organisation : les clés de réussite	37
Section 3. La conduite du changement dans l'organisation	40
3.1. Statut de l'individu dans le changement dans l'organisation	40

3.2. Les enjeux du changement chez l'individu dans l'organisation.....	42
3.2.1. Le changement, comme objet de représentations.....	42
3.2.2. Le changement, facteur d'apprentissage organisationnel	45
3.3. La conduite du changement dans l'organisation	48
3.3.1. La conduite du changement: définition	48
3.3.2. Les objectifs de la démarche de conduite du changement dans l'organisation.....	50
Conclusion.....	54
Résumé du chapitre 2	55
Chapitre 2: TIC, Système d'Information et Gestion des Ressources Humaines	56
Introduction	56
Section 1. Information, TIC et Système d'Information (SI).....	57
1.1. De l'information aux TIC.....	57
1.1.1. L'information: Définition.....	57
1.1.2. Les TIC: Définition	57
1.1.3. Les caractéristiques spécifiques aux TIC	59
1.2. Des TIC au Système d'Information (SI)	60
1.3. Délimitation des TIC	62
1.3.1. L'internet.....	62
1.3.2. L'intranet.....	63
1.3.3. Le groupware et la messagerie électronique	64
1.3.3.1. Le groupware : Définition et caractéristiques	64
1.3.3.2. La messagerie électronique	65
1.3.4. Le workflow et le Progiciel de Gestion Intégrée (PGI).....	66
1.3.4.1. Le PGI : Définition et caractéristiques	66
1.3.4.2. Le workflow : Définition et caractéristiques	66
1.3.5. La Gestion Electronique de Documents et l'Echange de Données Informatisées	67
1.3.6. Data Warehouse (entrepôt de données) et datamining (creusage de données).....	68
Section 2 : Les TIC et les RH : des ressources stratégiques pour l'organisation	69
2.1. Aperçu sur l'évolution technologique dans les organisations bancaires	69
2.2. Les TIC, un secteur stratégique pour l'organisation	70
2.3. Les RH : vers une revalorisation du capital humain dans l'organisation	73
Section 3 : La Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'ère des TIC.....	75
3.1. La place de la GRH dans l'organisation.....	75
3.2. Les évolutions de la GRH sous jacentes aux développements informatiques.....	77
3.2.1. Un transfert de responsabilité vers l'individu au travail	77
3.2.2. Une prise en charge de la GRH par le management.....	77
3.2.3. Les TIC favorisent le repositionnement et le reengineering de la fonction RH	77
3.2.4. De nouvelles sources de création de valeur pour les RH	78

3.2.5. L'intranet favorise l'émergence d'un modèle de fast Human Ressources	78
3.3. Les nouveaux modes de fonctionnement RH induits par les TIC	79
3.4. L'émergence de l'e-RH	80
3.5. Le SIRH, nouvel outil de GRH dans l'organisation.....	82
3.5.1. Le SIRH : définition	82
3.5.2. Les apports et les finalités d'un SIRH.....	83
3.5.3. Les SIRH, outils de décentralisation de la FRH.....	86
Conclusion.....	87
Résumé du chapitre 3	88
Chapitre 3: Les impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans l'organisation	90
Introduction	90
Section 1. Les impacts de l'utilisation des TIC sur le processus, l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.	91
1.1. TIC et transformation du processus du travail dans l'organisation.....	91
1.1.1. Une généralisation des TIC au travail dans l'organisation.....	91
1.1.2. L'utilisation des TIC : maniement d'abstractions et de concepts au travail.....	91
1.1.3. TIC et transformation de l'implication du corps dans le travail.....	92
1.1.4. TIC et gestion de l'information : Travail en temps réel	93
1.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage et les conditions de travail dans l'organisation.....	94
1.2.1. Les TIC, outils de développement du travail en groupe dans l'organisation	95
1.2.2. Les TIC, outils de développement des relations interpersonnelles au travail	96
1.2.3. Les TIC, outils de transformation des compétences et des qualifications au travail.....	97
1.2.4. Les TIC, outils d'implication et de motivation au travail dans l'organisation.....	98
1.2.5. TIC et climat social au travail dans l'organisation	100
1.2.5.1. TIC et bien être des RH dans l'organisation	100
1.2.5.2. Les TIC, source de tensions, de stress et de certains problèmes de santé pour les RH dans l'organisation.....	101
1.2.5.3. TIC et dégradation des relations sociales dans l'organisation.....	104
1.3. TIC, Knowledge Management et e-learning	106
1.3.1. TIC et Knowledge Management	106
1.3.1.1. De la connaissance au Knowledge Management	106
1.3.1.1.1. Connaissance et Knowledge Management : Définitions.....	106
1.3.1.1.2. La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances dans l'organisation ..	108
1.3.1.1.3. Les enjeux d'une démarche de Knowledge Management dans l'organisation	109
1.3.1.2. Les TIC, au service du Knowledge Management dans l'organisation.....	110
1.3.2. TIC et e-Learning dans l'organisation.....	111
1.3.2.1. Le e-Learning : définition.....	111

1.3.2.2. Les apports du e-Learning pour l'organisation	112
Section 2. TIC, relations de travail et performance des Ressources Humaines.....	114
2.1. TIC et prise de décision dans l'organisation	114
2.1.1. TIC et mouvement centralisation/décentralisation dans l'organisation	114
2.1.2. TIC et participation des RH à la prise de décision dans l'organisation.....	118
2.1.3. TIC et qualité de la prise de décision dans l'organisation.....	119
2.2. TIC, contrôle et autonomie des Ressources Humaines: Paradoxe	120
2.2.1. TIC et contrôle des Ressources Humaines au travail dans l'organisation.....	120
2.2.2. TIC et autonomie des Ressources Humaines au travail dans l'organisation	122
2.3. TIC et performance des Ressources Humaines au travail dans l'organisation.....	123
2.3.1. La performance en terme de coordination et de collaboration	124
2.3.2. La performance en terme de communication	125
2.3.3. La performance en terme de maîtrise de coûts et de temps.....	126
Section 3. La résistance des RH au changement dans l'organisation	128
3.1. La résistance au changement : Définition	128
3.2. Les manifestations de la résistance au changement dans l'organisation	129
3.3. Les origines de la résistance au changement dans l'organisation	129
3.3.1. La résistance de l'individu au changement dans l'organisation.....	131
3.3.2. Les origines de la résistance au changement spécifiques aux TIC dans l'organisation	132
Conclusion.....	134
Conclusion de la partie théorique	135
Partie 2 : Contribution à l'étude des impacts de l'utilisation des TIC sur les ressources humaines dans les banques marocaines	
Introduction de la partie empirique	136
Résumé du chapitre 4	137
Chapitre 4: Contexte et méthodologie de la recherche	139
Introduction	139
Section 1: Contexte et choix méthodologiques de la recherche	140
1.1.Contexte de la recherche	140
1.1.1. L'économie de la connaissance : une révolution post-industrielle.....	140
1.1.2. La banque électronique : un nouveau canal de distribution	141
1.2. Champ de l'étude : Les banques marocaines	143
1.3. Le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	145
1.3.1. Le positionnement épistémologique de la recherche.....	145
1.3.2. Les approches de la recherche adoptées.....	146
1.3.2.1. L'approche quantitative à partir de questionnaires	147
1.3.2.2. L'approche qualitative.....	147
1.3.2.2.1. La méthode qualitative basée sur les entretiens semi-directifs	148

1.3.2.2.2. La méthodologie de recherche adoptée dans l'étude.....	148
Section 2. La conception de la recherche	149
2.1. Les objectifs de la recherche	149
2.2. La construction du modèle de recherche	150
2.3. La construction des variables	152
2.3.1. La variable indépendante : Utilisation des TIC dans la banque	153
2.3.2. Les variables dépendantes	154
2.3.2.1. La variable dépendante 1: Le contrôle des RH au travail	154
2.3.2.2. La variable dépendante 2: L'autonomie des RH au travail	154
2.3.2.3. La variable dépendante 3: La décentralisation de la décision	155
2.3.2.4. La variable dépendante 4: L'apprentissage au travail	155
2.3.2.5. La variable dépendante 5: La collaboration et l'échange entre les RH.....	155
2.3.2.6. La variable dépendante 6: Le e-Learning.....	156
2.3.2.7. La variable dépendante 7: La performance des RH au travail	157
2.3.2.8. La variable dépendante 8: Le climat social	157
2.3.3. Les variables de contrôle.....	158
2.4. Les hypothèses de la recherche	159
2.4.1. L'hypothèse universelle	159
2.4.2. Les hypothèses dérivées de la recherche	160
2.4.2.1. Hypothèses sur les relations de travail dans la banque.....	160
2.4.2.1.1. Hypothèse 1, relative au contrôle des RH au travail dans la banque.....	160
2.4.2.1.2. Hypothèse 2, relative à l'autonomie des RH au travail dans la banque	160
2.4.2.1.3. Hypothèse 3, relative à la décentralisation de la décision dans la banque	161
2.4.2.2. Hypothèses relatives à l'apprentissage, la performance des RH et les conditions du travail dans la banque	161
2.4.2.2.1. Hypothèse 4, relative à l'apprentissage via l'utilisation des TIC dans la banque	161
2.4.2.2.2. Hypothèse 5, relative à la collaboration et l'échange entre les RH dans la banque	162
2.4.2.2.3. Hypothèse 6, relative à l'adoption et le développement du e-Learning dans la banque.	162
2.4.2.2.4. Hypothèse 7, relative à la performance des RH dans la banque.....	163
2.4.2.2.5. Hypothèse 8, relative au climat social dans la banque	163
Section 3. La mise en œuvre de la recherche.....	165
3.1. Les sources de données	165
3.1.1. Le questionnaire	165
3.1.2. Les entretiens semi-directifs.....	166
3.1.3. Les sources documentaires.....	166
3.2. Population et échantillon	166
3.2.1. La population étudiée ou de référence.....	167
3.2.2. La taille de l'échantillon.....	167

3.3. Pré-test du questionnaire	168
3.3.1. L'intérêt du questionnaire test	168
3.3.2. Le contenu du questionnaire test	169
3.3.3. Résultats du questionnaire test	170
3.4. Le questionnaire définitif	171
3.4.1. La description du questionnaire.....	171
3.4.2. L'administration du questionnaire.....	173
3.4.2.1. Les modes de recueil des données.....	173
3.4.2.2. Les modes de recueil des données choisis.....	173
3.4.3. Profil des répondants	174
3.4.4. Le taux de participation.....	174
3.4.5. La collecte des données	176
3.4.6. La validité des données	176
3.4.7. Le traitement et l'analyse des données collectées	177
Conclusion.....	178
Résumé du chapitre 5	179
Chapitre 5 : Etude quantitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines (RH) dans les banques marocaines.....	182
Introduction	182
Section 1. Présentation de l'échantillon et niveau d'équipement des banques en TIC	183
1.1. Présentation de l'échantillon	183
1.2. Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans la banque.....	187
1.2.1. Caractère stratégique des TIC pour la banque.....	187
1.2.2. Le portefeuille TIC dans la banque	189
1.2.3. Le changement technologique dans la banque	197
1.2.4. L'organisation de la banque	199
1.2.5. Les Ressources Humaines dédiées aux TIC dans la banque	199
1.2.6. La formation en TIC dans la banque	201
Section 2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans les banques marocaines ...	203
2.1. TIC et contrôle des RH au travail dans la banque	203
2.2. TIC et autonomie des RH au travail dans la banque	207
2.3. TIC et prise de décision dans la banque	207
2.4. TIC et apprentissage au travail dans la banque	210
2.5. TIC et collaboration et échange entre les RH dans la banque	211
2.5.1. TIC et travail en groupe dans la banque	211
2.5.2. TIC et partage des connaissances dans la banque	212
2.6. TIC et e-Learning dans la banque	215
2.7. TIC et performance des RH bancaires.....	216

2.8. TIC et climat social dans la banque.....	217
2.8.1. TIC et santé des RH dans la banque.....	218
2.8.2. TIC et dégradation des relations sociales dans la banque	218
2.8.3. TIC et défaillances informatiques dans la banque.....	219
2.8.4. TIC et résistance des RH bancaires.....	220
Section 3. Les principaux résultats et test des hypothèses	222
3.1. Le caractère stratégique des TIC et leur degré d'utilisation dans les banques marocaines...	222
3.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.....	223
3.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.	224
Conclusion.....	228
Résumé du chapitre 6	229
Chapitre 6 : Etude qualitative des impacts de l'utilisation des TIC sur les Ressources Humaines dans les banques marocaines	231
Introduction	231
Section 1. L'approche qualitative: Présentation.....	232
1.1. L'approche qualitative : Définition	232
1.2. Les objectifs de l'étude qualitative.....	232
1.3. Méthodologie de l'étude qualitative	233
1.4. Caractéristiques des répondants à l'étude qualitative.....	235
Section 2. Analyse des données qualitatives	235
2.1. Caractère stratégique des TIC et degré de leur utilisation dans les banques marocaines.....	236
2.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.....	243
2.2.1. TIC et contrôle / autonomie des RH au travail dans la banque	250
2.2.2. TIC et prise de décision dans la banque	251
2.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.	252
2.3.1. TIC et apprentissage chez les RH bancaires.....	270
2.3.2. TIC et collaboration et échange entre les RH bancaires.....	270
2.3.2.1. TIC et travail en groupe.....	271
2.3.2.2. TIC et partage des connaissances	271
2.3.3. TIC et e-Learning dans la banque	272
2.3.4. TIC et performance des RH au travail dans la banque	273
2.3.5. TIC et climat social dans la banque.....	273
2.3.5.1. TIC et santé des RH bancaires.....	274
2.3.5.2. TIC et dégradation des relations sociales dans la banque	274
2.3.5.3. TIC et défaillances informatiques	275
2.3.6. TIC et résistances des RH bancaires	275

2.3.5.4. TIC et résistance des RH	275
Section 3. Principaux résultats et vérification d'hypothèses	276
3.1. Caractère stratégique des TIC et leur niveau d'utilisation dans les banques marocaines.	276
3.2. Les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations de travail dans les banques marocaines.....	277
3.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur l'apprentissage, la performance des RH et les conditions de travail dans les banques marocaines.	278
Conclusion.....	283
Conclusion de la partie empirique: Les principaux résultats	284
Conclusion générale	288
Références	301
Table des matières	331