

LA RESISTANCE DES RESSOURCES HUMAINES (RH) A L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) DANS L'ORGANISATION

-CAS DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN-

Par

Abdellah SEBBAR

**Chercheur en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales, Université Sidi Mohamed Ben
Abdellah -Fès-**

&

Abdelaziz BERDI

**Professeur en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales, Université Sidi Mohamed Ben
Abdellah -Fès.**

Résumé :

Cet article vise à évaluer le niveau de résistance chez les Ressources Humaines utilisatrices des TIC au sein du secteur bancaire marocain. Une approche multi méthodes fut réalisée : Administration du questionnaire auprès d'un échantillon d'utilisateurs de TIC et réalisation d'entretiens semi-directifs avec une dizaine d'acteurs bancaires. Les résultats issus de l'étude montrent que, les acteurs bancaires considèrent les TIC comme un outil procédural obligatoire au travail, voire un facteur clé de succès (FCS) de leurs banques. Toutefois, les décideurs sont appelés à mieux communiquer et comprendre les préoccupations réelles des utilisateurs des TIC au sein de leurs banques, pour arracher toute forme de résistance possible.

Mots clés : TIC, résistance, Ressources Humaines, Secteur bancaire marocain, procédures.

Abstract :

This article aims to assess the level of resistance among ICT users in the Moroccan banking sector. A multi-method was carried out : Administering the questionnaire to a sample of ICT users and doing interviews with a dozen of bank actors. The results of the study show that banking actors view ICTs as a mandatory procedural tool at work and even a key success factor (FCS) of their banks. However, policy-makers are called upon to better communicate and understand the real concerns of ICT users in their banks, to avoid any possible form of resistance.

Key words: ICT, resistance, Human Ressources, Moroccan banking sector, procedures.

Introduction

« Les questions ne devraient pas être une douleur lorsqu'on les pose »

Peter De Jager

Nul ne peut nier que les Technologies d'Information et de Communication (TIC)¹ ont bien changé notre société ; elles ont changé notre manière d'être, mais aussi notre manière de faire. A cet effet, aucune organisation ne peut rester à l'écart de cette évolution technique, mais surtout organisationnelle, culturelle et managériale. Au-delà d'un simple outil d'information et de communication, les TIC sont devenues, de nos jours, un secteur stratégique pour toute entreprise qui cherche à être compétitive sur le marché, dans un environnement instable et turbulent. Dans ce cadre, une organisation qui souhaite tirer pleinement profit de ces TIC, doit impérativement créer un climat propice pour leur meilleure utilisation.

Toutefois, l'utilisation des TIC ne va pas toujours comme le souhaite les gestionnaires au sein de l'organisation, et peuvent y apparaître des comportements opposants quant à l'introduction ou l'utilisation d'une TIC pour plusieurs raisons: TIC pas utile, peur de perte de statut ou de pouvoir, manque de compétence, effort d'apprentissage,.....

Cet écrit s'intéresse à évaluer le niveau de résistance chez les Ressources Humaines (RH) utilisant les TIC au niveau du secteur bancaire marocain. Pour répondre à cette problématique, le premier point de ce papier prendra une revue de littérature des concepts clés de l'étude, à savoir les TIC et la résistance. Le deuxième point aura pour objet la méthodologie de recherche adoptée pour mener ce travail, et le troisième point s'intéressera aux principaux résultats dégagés de l'étude.

1. Revue de littérature

Nous reviendrons dans les développements qui suivent, sur la définition des deux concepts clés de notre étude: Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) et la résistance.

1.1. Les TIC: Définitions

Avant de définir cette notion de TIC, nous précisons que nous nous intéressons aux 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, et dont les enjeux organisationnels et humains sont de poids pour l'organisation, telles que l'internet, l'intranet, le groupware, la messagerie électronique, le workflow, etc.

Le terme TIC est loin d'avoir une définition précise. Plusieurs définitions sont avancées par plusieurs auteurs qui, chacun en a sa propre représentation. Nous nous limitons ici, aux trois définitions suivantes :

-Annie Chéneau-Loquay avance la définition suivante: « 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 »².

¹-Dans la suite de l'article, nous utiliserons l'abréviation TIC, en référence aux Technologies d'Information et de Communication.

²-Cité in Sylla.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, soutenue le 12 juin 2009, p 21.

-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 »³.

-« Les TIC signifient l'ensemble des technologies informatiques qui permettent de représenter, de capter, de traiter et de distribuer l'information sous toutes ses formes (symboliques ou analogiques)⁴.

A partir de ces définitions, nous retenons que les TIC renvoient à des objets matériels et aussi immatériels. Elles sont des outils dotés d'une capacité de collecte, de stockage, de gestion et de transmission l'information en temps réel. Reix.R (2002) précise à cet effet 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 face⁵. Ce sont des outils qui touchent, indéniablement, tous les domaines d'activité dans l'organisation (production, RH, finance,...) qui ne peut en aucun cas s'en passer.

Bref, les TIC présentent de nos jours, un secteur stratégique pour l'organisation et y envahissent tous les domaines. Cependant, elles peuvent faire l'objet de résistances de la part des Ressources Humaines (RH) utilisatrices dans l'organisation, pour diverses raisons.

1.2. La résistance

Il s'agit dans ce point de définir le concept de résistance au changement, et d'analyser ses principales origines, ainsi que ses différentes manifestations au sein de l'entreprise.

1.2.1. Définitions

Entreprendre un projet de changement par une entreprise ne va pas toujours sans obstacles. Ainsi, l'opposition au changement a toujours existé, et tout changement dans un système provoque dans celui-ci l'apparition de la force contraire au changement. Dans ce cadre, la résistance au changement constitue le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit⁶.

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996), 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 »⁷. De leur part, Kets de Vries et al, associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Pour eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont

³-Aldebert.B, « Technologies de l'Information et de la Communication : Implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, soutenue le 06/12/2006, p 85.

⁴-Revue d'information publiée par la BMCE, "Les nouvelles technologies de l'information au Maroc", n° 275, Aout-septembre 2000, cité in Benamar.M, « Marketing relationnel et rôle des nouvelles technologies d'information et de communication », Mémoire de DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fès, décembre 2001, P 1.

⁵-Reix.R (2002), cité in « Etude du caractère stratégique des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises tunisiennes ». [En ligne].URL: www.strategi-aims.com/communication, téléchargé en novembre 2015, p 2.

⁶-Bareil.C, « La résistance au changement », in « Le management du changement », sous la direction de Sopranot.R, édition Vuibert, Paris, 2010, p.160.

⁷-Bareil.C, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », Revue Télescope, automne 2008, p.90.

responsables des résistances⁸. Cela veut dire que, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre les menaces, qu'elles soient réelles ou perçues. Ainsi, lorsqu'un changement survient dans une organisation, il impacte et traumatise les personnes qui le subissent. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance, afin de se protéger et donc neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

Au total, la résistance peut être comprise comme le refus d'accepter un changement (introduction ou utilisation d'une nouvelle TIC, par exemple) de la part d'un individu ou d'un groupe, et se manifeste par des comportements réfractaires visant à entraver ce changement. Plusieurs origines ou facteurs de résistances peuvent se distinguer.

1.2.2. Les origines de la résistance au changement

Les origines de la résistance au changement sont multiples. Lewin.K 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 groupe. En conséquence, il est plus facile de modifier les habitudes 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 social⁹.

De Coninck.F de sa part, distingue les facteurs de résistance au changement suivants : 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 injustice¹⁰. Crozier.M, quant à lui, a montré en quoi les relations de pouvoir pouvaient affecter le changement. 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 traitent jusqu'alors un contre pouvoir¹¹.

Pour Autissier et Moutot (2007), « Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain »¹². Ainsi, la mise en œuvre du changement organisationnel, selon ces auteurs, nécessite l'apport des individus. Elle requiert la modification des comportements, des gestes et des façons de travailler de plusieurs destinataires, c'est-à-dire ceux qui sont touchés par ce changement. Giangreco et Peccei (2005) quant à eux, suggèrent d'étudier les résistances par des conduites à la fois anti- et pro-changement. Selon eux, il importe d'examiner autant les comportements de soutien que ceux de résistance active et passive pour cerner la multiplicité des réponses individuelles¹³.

La culture des individus peut être aussi un facteur de résistance au changement. Parfois les schémas culturels établis chez ces individus entravent voire bloquent les évolutions. Des

⁸-De Vries.K, F.R.Manfred et Miller.D, « l'entreprise névrosée : stratégie et management, in Chniouer,H. 2008 « Le succès du changement organisationnel : quel effet de la communication ? », Mémoire de DESA. Faculté de droit Oujda. p.47

⁹- Cité in Christian, B, « Diagnostic et changement », édition d'organisation, Paris, 1991, pp.107-108

¹⁰-De coninck,F, « Les bonnes raisons de résister au changement », Revue Française de gestion n°12, 1998, p.262.

¹¹-Crozier.M, in Bottin.K, « Diagnostic et changement : intervention des consultants dans les organisations », édition d'organisation, Paris, 1991, p.107.

¹²-Cités in Soprano.R, « Le management du changement », édition Vuibert, Paris, Juin 2010, p.155.

¹³-Ibid.

chercheurs invitent ainsi à chercher la cause de cette inertie dans une véritable culture organisationnelle, en précisant que « les membres d'une organisation élaborent dans leurs interactions quotidiennes un système de représentations partagées 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 »¹⁴.

Pour schématiser, nous rejoignons De Coninck, qui distingue trois catégories de causes de résistances au changement¹⁵:

* *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.

Intéressons-nous à présent aux origines de la résistance au changement spécifiques aux TIC. Il est évident que, l'introduction ou l'utilisation des TIC au sein de l'entreprise peut s'accompagner de résistances chez certains utilisateurs. Ces résistances peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, que nous formulons comme suit :

* *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 par les utilisateurs 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 utilisateurs 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 les TIC, ..)¹⁶.

¹⁴-Bottin.K (1991), op cit, pp.108-109.

¹⁵-De coninck,F (1998), op cit, p.262.

¹⁶-Question soulevée par certains acteurs bancaires lors de la réalisation de notre étude.

*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 marquer 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 la remise en cause de leurs compétences.

Une fois analysé les différents facteurs de la résistance au changement, nous développons dans ce qui suit, ses différentes manifestations au sein de l'organisation.

1.2.3. Les manifestations de la résistance au changement

Pour traiter ce point sur les manifestations de la résistance au changement, nous retenons les éléments suivants:

- Les résistances au changement sont multiples, se regroupent autour de certains comportements et prennent différentes formes (des formes actives ou passives, et se pratiquent de façon individuelle ou collective): le refus, la critique, les plaintes, les revendications, les pratiques parallèles, l'indifférence, le blocage de l'information, les rumeurs, l'inertie, l'argumentation, la révolte, l'opposition, l'apathie, l'indifférence, etc.

- La résistance ne concerne pas une catégorie d'acteurs en soi, elle peut apparaître chez l'employé (base de la pyramide), chez les décideurs (sommet de la pyramide) comme chez les cadres intermédiaires. Cela veut dire que, les incidences de la résistance se situent, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

- La perception de la résistance varie d'un acteur à l'autre, cela veut dire que l'expression de la résistance ne se manifeste pas dans les mêmes termes selon le niveau hiérarchique (Par exemple, ce qu'est le changement pour un cadre ne l'est pas forcément pour un employé ou un directeur).

De manière générale, la résistance au changement est chose normale, elle provient de différentes sources (incertitude, manque d'information et de communication, culture, peur de l'inconnu, manque de compétences, ...) et se manifeste de façons différentes (individuelle, collective, revendications, indifférence, blocage de l'information, pratiques parallèles, ...). La partie pratique de ce travail, analysera le phénomène de résistance chez les utilisateurs des TIC au sein du secteur bancaire marocain.

2. Méthodologie de la recherche : Approche multi méthodes

Trois éléments sont à évoquer à ce niveau : La conception de la variable indépendante « Utilisation des TIC », le choix de l'échantillon sur lequel porte l'étude et la collecte des données.

2.1. La conception de la variable indépendante : Utilisation des TIC

Comme déjà précisé, l'objet de ce travail est d'examiner le rôle des TIC dans la promotion du partage des connaissances dans le secteur bancaire marocain. Nous partons 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 (coopération, coordination, ..). Nous optons donc, 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 Gestion des Ressources Humaines (GRH). Nous rejoignons, dans ce cadre, Pinsonneault et Kraemer (1997) qui considèrent que, plus les applications informatiques sont dominantes, plus grande est la probabilité qu'elles influencent les méthodes de gestion organisationnelle¹⁷.

¹⁷-Pinsonneault et Kraemer.K, « Middle Management downsizing : An empirical investigation of the impact information technology », Management Science, 43 (12) 1433-1458, in Lafleur.G, « L'influence des technologies de l'information sur la fonction des ressources humaines », Université de Montréal, 2006, p 51.

Le cadre de référence de cette recherche part du Modèle d'Acceptation Technologique (MAT). Adapté de la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR) de Fishbein et Ajzen (1975), ce modèle explique l'acceptation de la technologie par l'utilisateur à partir de deux variables : L'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue :

- L'utilité perçue est définie par le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un Système d'Information (SI) améliore sa performance au travail ;
- La facilité d'utilisation se rapporte au degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un Système d'Information ne nécessite pas d'efforts¹⁸.

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. Ce modèle cherche à fournir, donc, une base permettant de retracer l'impact des facteurs extérieurs sur les croyances internes, les attitudes et les intentions des utilisateurs de la technologie. Le choix de ce modèle est justifié par le caractère du travail des RH bancaires qui se base, en grande partie, sur les TIC. En outre, le Modèle d'Acceptation Technologique permet de satisfaire une approche basée sur les RH, dans la mesure où, il permet de prendre en considération les opinions, perceptions et motivations des professionnels de la banque.

2.2. Choix de l'échantillon

La population visée par cette étude est le secteur bancaire marocain. Les établissements de crédit agréés en qualité de banque sont au nombre de dix-neuf (19), comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Nombre des établissements de crédit et leurs agences jusqu'au fin Mars 2017

	Etablissement de crédit	Agences
Total	19	6297

Source : Direction de la supervision bancaire, Bank Al-Maghrib.

Afin de déterminer notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui 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. Ainsi, tout en respectant la structure du secteur, nous avons visé un nombre de banques de chaque type (directions centrales et régionales, agences), et aussi un nombre convenu de personnes, comme porté sur le tableau suivant :

Tableau n° 2 : Questionnaires administrés, restitués et taux de réponse

	Questionnaires administrés		Questionnaires restitués		Taux de
	Nombre	de Questionnaire	Nombre	de Questionnaires	

¹⁸-Kéfi Ajer, « Mesures perceptuelles de l'usage des Systèmes d'Information : application de la théorie du comportement planifié », Revue Humanisme et Entreprise n° 297, 2010, pp.7-8. [En ligne]. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-45.htm>; téléchargé le 08/02/2017.

Banque	questionnaire s administrés	s administrés en %	questionnaire s restitués	restitués en %	répons e
Direction s	40	12%	26	11%	65%
Agences	305	88%	202	89%	66%
Total	345	100%	228	100%	66%

Source : Tableau confectionné par nous même.

2.3. La collecte des données

Au regard de notre objet de recherche, il nous est apparu intéressant de recourir à une démarche multi méthodes, afin de bien répondre à la question posée. Hlady Rispal illustre notre choix, en avançant : « 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 »¹⁹.

Ceci étant, nous avons mis en œuvre une enquête quantitative, à travers la distribution d'un questionnaire, composé de deux parties : la première porte sur l'identification du répondant et de l'établissement, et la deuxième porte sur les impacts des TIC sur la résistance chez les utilisateurs au sein du secteur bancaire marocain. Dans le but d'approfondir notre étude, nous avons mené une étude qualitative, en effectuant des entretiens semi directifs, via un guide d'entretiens, avec 40 personnes au sein du secteur. Nous avons ainsi essayé de consulter une population large, composée de responsables et d'opérationnels, en vue d'obtenir des réponses enrichissantes à propos de la question posée. Un double travail est ainsi réalisé : traitement des données à l'aide du logiciel SPSS, et transcription des informations issues des entretiens semi-directifs.

3. Discussion des résultats

Avant d'analyser les principaux résultats dégagés de cette étude, nous passons en revue les principales caractéristiques de l'échantillon choisi. En effet, 66,7% des personnes interrogées sont des hommes et 33,3% sont des femmes. Du côté âge, 79,5% des répondants ont moins de 40 ans. Il s'agit alors d'une population jeune, appartenant à une génération dite des natifs numériques²⁰. Le marché du travail se trouve aujourd'hui, envahi par cette nouvelle génération, ayant des compétences technologiques considérables.

Pour ce qui est de la formation initiale des répondants, 94,7% ont un niveau d'études de BAC+2 et plus. C'est une population avec des compétences et connaissances appréciables, ce qui sous entend que, les banques se sont aujourd'hui penchées sur le recrutement des compétences, constituant une forte valeur ajoutée pour toute l'activité bancaire. Concernant la répartition des répondants selon la fonction occupée dans la banque, les Directeurs Juridiques

¹⁹-Hlady Rispal,M, « Etude de cas : une stratégie de recherche en gestion », Gestion, volume 127, janvier-février, (61-70), 2000, p.53.

²⁰-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.

(DJ) constituent 13,2% de l'échantillon, les Directeurs Ressources Humaines (DRH) sont de 2,2%, les Responsables Réseau Télécom (RRT) et les Directeurs des Systèmes d'Information (DSI) constituent ensemble 1,8%, alors que les Directeurs de Gestion des Risques (DGR) représentent 0,9% de l'échantillon total. Pour les opérationnels, les Chargé(e)s de Clientèles détiennent une part de lion, avec 37,3%, suivis des Directeurs d'Agences avec 24,6%, puis les caissiers qui atteignent 18%, et enfin les Chefs de Caisses avec 7%. Cette diversité d'acteurs consultés, enrichit, comme précisé, notre étude.

Concernant les résultats issus de l'étude, sur la question: « *Préférez-vous ne pas utiliser les TIC au travail au sein de votre banque ?* ». Les résultats issus de l'étude montrent que, 97% des sondés répondent par préférer utiliser les TIC au travail, contre seulement 3% qui préfèrent le manuel au détriment de l'utilisation des ces TIC (Figure n°1 à la fin du document).

En réponse à la question : « *Avez-vous déjà résisté à l'utilisation d'une TIC au sein de votre banque ?* », 91% des répondants déclarent n'ont jamais résisté à l'utilisation d'une TIC au niveau de leurs banques, contre 9% seulement ayant déjà résisté à l'utilisation des TIC (Figure n°2 à la fin du texte).

Quant aux facteurs de résistance chez cette minorité (9%) des acteurs bancaires utilisant les technologies, l'introduction d'une TIC pas utile (n'ayant pas une valeur ajoutée significative au travail) vient au premier rang avec 65%, alors que le manque de compétence en certaines TIC (surtout chez l'ancienne génération) constitue le deuxième facteur important de résistance, comme porté sur la figure n°3 en fin du texte.

Synthèse :

- 97% des sondés préfèrent utiliser les TIC au travail dans la banque.
- 91% des répondants déclarent n'ont jamais résisté à l'utilisation d'une TIC.
- L'introduction d'une TIC pas utile vient au premier rang avec 65%, alors que le manque de compétence en certaines TIC (surtout chez l'ancienne génération) constitue le deuxième facteur important de résistance

A partir des entretiens semi-directifs entrepris (40 entretiens), nous avons enregistré que les acteurs interviewés considèrent les TIC comme un outil indispensable, voire obligatoire au travail. Mieux encore, les TIC sont vues comme un outil de réaction, de créativité voire de réactivité des individus. En outre, les interrogés, ont insisté sur le critère d'âge, comme facteur important de résistance, tout en considérant que la résistance aux TIC peut apparaître chez les anciennes générations, ayant travaillé avec le manuel (Pour diverses raisons : Manque de compétence en TIC, peur de perte de statut ou de pouvoir, ...), que chez la nouvelle génération dite digitale, domestiquée avec les TIC. Cette nouvelle catégorie d'utilisateurs trouve dans les TIC un outil de productivité, de rentabilité et donc de performance de la banque.

Il est à préciser que, les répondants font presque l'unanimité pour dire que les TIC sont des outils procéduraux, qui s'imposent d'eux mêmes sans pour autant, avoir le pouvoir de s'en passer au travail. Chose normale dans la mesure où, toute organisation possède un

système d'autorité. Des normes sont ainsi définies, des règles sont édictées, des objectifs sont fixés et précisés. Sur la base de ces règles des décisions sont prises, et l'efficacité de l'action est appréciée en référence aux normes, les résultats sont mesurés et rapprochés des objectifs, la conformité des procédures est jugée au regard des règles²¹.

Il est fort important, à notre sens, de préciser que l'absence de résistances quant à l'utilisation des TIC dans la banque, n'implique pas forcément l'absence totale de ce que certains auteurs (Meyer, Orth, ..) appellent la résistance passive (oppositions indirectes quant à certaines TIC mises en place). Lors de nos entretiens, nous avons noté que certains acteurs (qui se comptent au bout des doigts) n'hésitent pas à avancer leurs points de vue ou critiques quant à certaines TIC implantées au niveau de leurs banques (logiciels, applications, ..), tout en signalant leurs insuffisances, et les problèmes qu'elles posent au travail.

Les décideurs sont, pour ce faire, appelés à écouter leurs collaborateurs, et favoriser une large communication dans leurs banques, pour vaincre toute forme de résistance prévue. Faut-il dire que, l'introduction d'une TIC par les banques, semble parfois soumise aux aléas de la mode, sans tenir compte d'une bonne compréhension des besoins réels des utilisateurs. Or, ce sont ces utilisateurs qui implémentent le changement et déterminent sa réussite (sinon son échec). La conduite de tout changement, ne se limite pas à la formation et à la communication. Il s'agit d'un dispositif décomposé en trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise :

*la phase diagnostic;

*la phase de leviers : déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et ;

*la phase du pilotage du changement²².

Synthèse :

- Les TIC sont un outil indispensable, voire obligatoire au travail.
- Les TIC sont des outils qui s'imposent d'elles mêmes.
- Les TIC sont un outil procédural.
- Le critère d'agent est d'une importance remarquable pour la résistance à l'utilisation des TIC.
- Les décideurs sont appelés à écouter leurs collaborateurs pour vaincre toute forme de résistance possible.

Conclusion

²¹-Jameux,C, « Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information », Gestion, Mars-Avril-Mai, 1989, pp.79-80.

²²-Benraiss, B ; Abdelfettah,J, « Conduite du changement organisationnel : les facteurs de succès et les risques de métamorphose », Revue RIEM, 2015, p.317.

Cet article avait pour objet d'étudier la résistance des Ressources Humaines à l'utilisation des TIC sur la résistance des RH au sein du secteur bancaire marocain. Les résultats dégagés montrent que les RH bancaires préfèrent utiliser les TIC au travail. Il s'agit pour elles, d'un facteur de productivité, de compétitivité de la banque, voire un facteur clé de succès (FCS) qui fait partie des procédures de travail. Le phénomène de résistance peut s'enregistrer chez une minorité (insignifiante), pouvant appartenir à l'ancienne génération, ayant, généralement, un manque de compétences en TIC et considérant ces dernières comme inutiles au travail.

Il importe aux décideurs de mieux comprendre les préoccupations de leurs collaborateurs, en accordant une attention particulière à leurs besoins réels, pour arracher toute forme de résistance possible. Le système technique ne remplace en aucun cas l'intelligence humaine, il faut pour cela considérer la valeur humaine, qui constitue un capital cher pour la banque.

Bibliographie

- Aldebert.B, « Technologies de l'Information et de la Communication : Implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, soutenue le 06/12/2006, p 85.
- Bareil.C, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », Revue Télescope, automne 2008, p.90.
- Bareil.C, « La résistance au changement », in « Le management du changement », sous la direction de Sopranot.R, édition Vuibert, Paris, 2010, p.160.
- Benraiss, B ; Abdelfettah,J, « Conduite du changement organisationnel : les facteurs de succès et les risques de métamorphose », Revue RIEM, 2015, p.317.
- Christian, B, « Diagnostic et changement », édition d'organisation, Paris, 1991, pp.107-108
- Crozier.M, cité in Bottin.K, « Diagnostic et changement : intervention des consultants dans les organisations », édition d'organisation, Paris, 1991, p.107.
- De coninck,F, « Les bonnes raisons de résister au changement », Revue Française de gestion n °12, 1998, p.262.
- De Vries.K, F.R.Manfred et Miller.D, « L'entreprise névrosée : Stratégie et management, cités in Chniouer,H. 2008 « Le succès du changement organisationnel : Quel effet de la communication ? », Mémoire de DESA. Faculté de droit Oujda. p.47.
- Hlady Rispal,M, « Etude de cas : Une stratégie de recherche en gestion », Gestion, volume 127, janvier-février, (61-70), 2000, p.53.
- Jameux,C, « Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information », Gestion, Mars-Avril-Mai, 1989, pp.79-80.
- Kéfi Ajer, « Mesures perceptuelles de l'usage des Systèmes d'Information : application de la théorie du comportement planifié », Revue Humanisme et Entreprise n° 297, 2010, pp.7-8. [En ligne]. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-45.htm>; téléchargé le 08/02/2017.
- Pinsonneault et Kraemer.K, « Middle Management downsizing : An empirical investigation of the impact information technology », Management Science, 43 (12) 1433-1458, in Lafleur.G, « L'influence des technologies de l'information sur la fonction des ressources humaines », Université de Montréal, 2006, p 51.
- Reix.R (2002), cité in « Etude du caractère stratégique des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises tunisiennes ». [En ligne].URL: www.strategi-aims.com/communication, téléchargé en novembre 2015, p 2.

-Revue d'information publiée par la BMCE, "Les nouvelles technologies de l'information au Maroc", n° 275, Aout-septembre 2000, cité in Benamar.M, « Marketing relationnel et rôle des nouvelles technologies d'information et de communication », Mémoire de DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fès, décembre 2001, p.1.

-Sopranot.R, « Le management du changement », édition Vuibert, Paris, Juin 2010, p.155.

-Sylla.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, soutenue le 12 juin 2009, p.21.

Liste des figures :

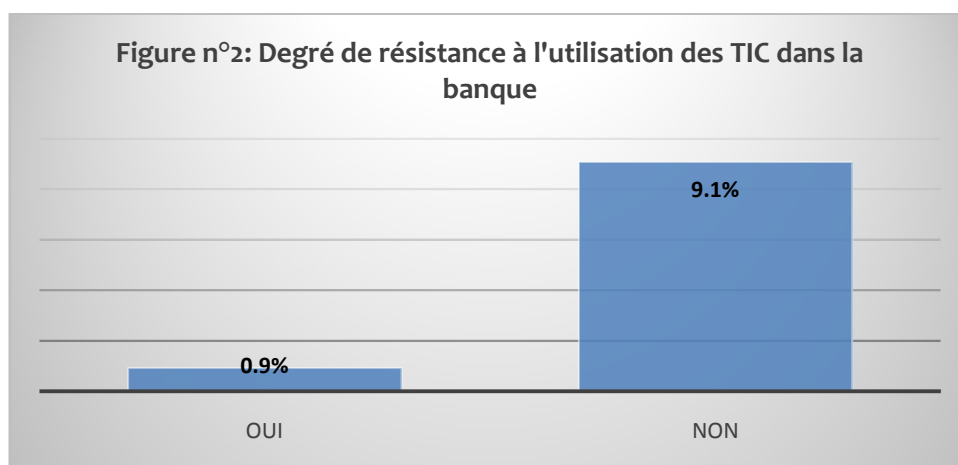
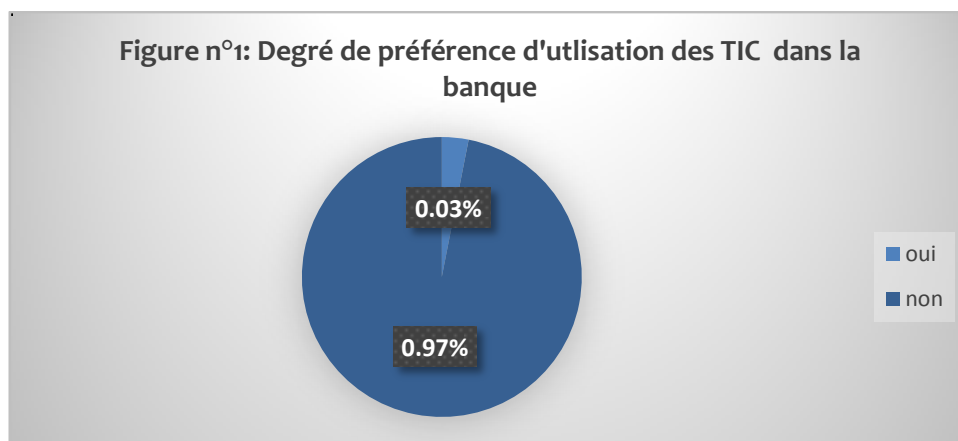


Figure n°3: Les principales causes de résistance des RH à l'utilisation des TIC dans la banque

