

**L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE
COMMUNICATION (TIC) DANS LE SECTEUR BANCAIRE
MAROCAIN :
ETAT DES LIEUX ET CLES DE SUCCES**

Par

Abdelaziz BERDI

**Chercheur en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales de Fès.**

&

Jaouad BOUARFA

**Professeur à la Faculté Polydisciplinaire de TAZA, Université Sidi
Mohamed Ben Abdellah de Fès.**

Résumé :

Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) continuent à influencer le quotidien des organisations qui se voient profondément touchées à tous les niveaux. L'activité bancaire, de façon spécifique, repose en grande partie, voire en totalité, sur l'utilisation des TIC.

Ce papier revient sur le niveau d'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain. Un questionnaire, pour ce faire, a été adressé à trois cent quarante cinq (345) acteurs bancaires. Les résultats dégagés montrent que, les banques marocaines utilisent massivement les TIC. Toutefois, ce niveau d'utilisation des technologies n'est pas homogène d'une banque à une autre. En outre, les TIC doivent être utilisées de la façon qui permet d'en tirer profit et contribuer en conséquence au développement de la banque marocaine.

Mots clés : TIC, utilisation, niveau d'équipement, profit, développement, Secteur bancaire marocain.

Abstract :

Information and Communication Technologies (ICT) continue to influence the daily lives of organizations, that are deeply affected at all levels. Banking activity, in a specific way, is largely or entirely based on the use of ICTs.

This paper is about the level of ICT use in the Moroccan Banking Sector. A questionnaire was addressed to three hundred and forty-five (345) banking actors. The results show that Moroccan banks massively use ICTs. However, this level of use of technologies is not homogeneous from one bank to another. In addition, ICTs must be used in order to take advantage of and contribute to the development of the Moroccan bank.

Key words : ICT, use, level of equipment, profit, development, Moroccan banking sector.

Introduction

L'environnement des organisations se voit aujourd'hui plus que jamais turbulent, changeant et dynamique. La déréglementation des marchés, la concurrence et la forte compétition, la mondialisation et la montée avec force de la révolution technologique posent d'énormes défis aux organisations qui sont appelées à les relever, en vue de pérenniser voire vaincre la concurrence.

Les Technologies d'Information et de Communication (TIC)¹, spécifiquement, croissent de façon très rapide. Face à ce constat, nulle organisation, ne se trouve à l'abri des effets de la révolution technologique qui continue à dominer tous les secteurs. A cet effet, personne ne pourra prévenir de quoi demain sera fait dans ce domaine, mais ce qui est certain c'est que, le vent de la digitalisation persistera encore dans les décennies à venir.

Face à cet état de fait, les organisations, dont le secteur bancaire, qui sont en forte mutation (sociale, technologique, économique, etc.), sont amenées à faire des technologies un facteur de développement et de croissance. Faute de quoi, elles seront un facteur de blocage et de démotivation au travail.

De façon spécifique, les TIC constituent la matière grise des organisations bancaires. Greenan.N a renforcé cette idée en vérifiant que le secteur de la banque est le « secteur leader » dans l'usage des TIC. Ces dernières, forment dans le secteur bancaire, un réseau qualifié de « système nerveux de l'activité bancaire »².

Le présent article vient répondre à la question de l'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain. Il vise d'une part, à dresser un état des lieux du niveau d'équipement des banques marocaines en TIC et avancer d'autre part, des propositions permettant de réussir l'utilisation des technologies dans la banque marocaine. Pour trouver des clés de réponse à notre question principale, nous consacrons le premier point à la présentation des concepts clés de notre recherche : les TIC et le secteur bancaire marocain. Le deuxième point revient sur le contexte de l'étude, la problématique de l'étude ainsi que la méthodologie adoptée, pour mettre en œuvre la recherche. L'échantillon choisi et la méthode de collecte des données, font l'objet du troisième point ; pour terminer avec l'analyse et la discussion des résultats tirés du travail.

Force est de constater que pour l'analyse de la situation des banques, comme entreprises financières, les indicateurs financiers (rentabilité, productivité,...) l'emportent sur les indicateurs non financiers, tels que l'utilisation des TIC (bien que les TIC sont un facteur de rentabilisé)³. C'est l'apport ultime de cette recherche qui s'arrête sur une des questions clés que se posent les banquiers, à savoir l'utilisation des TIC.

¹-Désormais, on utilisera l'abréviation TIC comme référence aux Technologies d'Information et de Communication.

²Greenan.N (1998) cité in Chetoui.L, « Etude des impacts d'une innovation organisationnelle dans une entreprise de service : cas de la banque à distance ». [En ligne]. URL: www.strategie-aims.com, consulté en Février 2014.

³-Nous constatons que les informations et les données sur l'utilisation des TIC dans les rapports d'activité réalisés par les banques marocaines sont limitées, voire rares.

1. TIC et secteur bancaire marocain : Présentation

Il s'agit de passer en revue deux notions, objets de notre étude : les TIC et le secteur bancaire marocain.

1.1. Les TIC: Définitions

Avant d'avancer la définition des TIC, il est opportun de préciser que nous nous intéressons aux technologies de réseaux. Il s'agit des 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. Moultes définitions sont avancées par plusieurs auteurs qui, chacun en a sa propre représentation. Nous nous limitons ici, aux trois définitions qui viennent:

-« 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 »⁴.

-« 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) »⁵.

-« Les TIC ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composantes électroniques et peuvent être du matériel comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires ou des logiciels qui complètent ce matériel pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches »⁶.

Nous retenons, à partir de ces définitions 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 précise à ce sujet 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 face⁷. Ce sont des outils qui touchent, indéniablement, tous les domaines d'activité dans l'organisation, qui ne peut en aucun cas s'en passer.

1.2. Aperçu sur le secteur bancaire marocain

⁴ -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.

⁵ -Ben Amar.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.

⁶ -Klein.T, Ratier.D, « L'impact des TIC sur les conditions du travail », Centre d'analyse stratégique, France, P.9 ; in Tamnine.L, « Impact des Technologies d'Information et de Communication (TIC) sur la Fonction Ressources Humaines (FRH) : Cas de l'Administration publique marocaine », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et Gestion, Faculté des Droits de Fès, 2013, p.31.

⁷ -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, consulté en novembre 2015, p.2.

Nous entendons 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 Maghrib⁸. Les établissements de crédits agréés en qualité de banques au Maroc, sont portés sur le tableau n°1 en annexes.

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'extérieur⁹. 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'Égypte¹⁰.

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 qu'avec la montée en puissance des TIC, suite à la révolution technologique qui gagne du terrain il ya des décennies, un nouveau mode de distribution voit le jour. Il s'agit de l'e-banking ou la banque électronique, qui consiste profiter des opportunités énormes que présentent les TIC pour fournir des services en ligne à ses clients. L'objectif poursuivi est d'améliorer la qualité des services rendus en vue d'accaparer une part de lion à ce niveau.

2. Problématique et méthodologie de la recherche

Avant de nous consacrer à passer en revue la question principale posée dans notre recherche et la méthodologie adoptée pour y répondre, nous avons jugé opportun de se focaliser d'abord sur le contexte dans lequel s'inscrit la présente étude.

2.1. Contexte de la recherche

Notre époque s'ouvre sur des mutations profondes à tous les niveaux. Les pays s'insèrent de plus en plus dans l'économie de l'information et de la communication. Le Maroc, comme tous les pays, n'échappe pas à cette réalité. Il fournit des efforts considérables pour s'insérer dans l'économie numérique, basée en grande partie sur les TIC. L'utilisation des technologies ne cesse d'évoluer d'une année à l'autre et la société se numérise de plus en

⁸-Berrada.M.A, « Les techniques de banque, de crédit et de commerce extérieur », éditions SECEA, 5ème édition, 2007, p.49.

⁹-Daoudi.T, « La banque au Maroc », dépôt légal : 1488/99, p 118, in Ben Amar.M, op cit, p.153.

¹⁰-Hammes.K, « Rapport sur le système financier marocain : Prospective 'Maroc 2030' », Réalisé pour le compte du Haut Commissariat au Plan, Mai 2006.

plus. En effet, si nous nous arrêtons sur l'équipement en ordinateurs, nous notons que 60% des ménages sont équipés d'ordinateurs/ tablettes en 2017, soit une hausse de 6% par rapport à l'année 2016 ; alors que sur la période 2010-2017 une hausse de 72% (passant de 34% en 2010 à 58.4% en 2017) s'enregistre à ce niveau. Pour l'accès internet, sept (7) ménages sur dix (10), soit 70.2% des ménages sont équipés en accès internet. L'internet mobile est le principal moyen d'accès à internet chez les ménages marocains (66.5%)¹¹.

En terme d'internautes, le Maroc se situe au dessus de la moyenne mondiale de près de huit (8) points (54% de la population mondiale est connectée). En outre, trois (3) internautes sur dix (10), accèdent à internet au moins une fois par semaine. Concernant la téléphonie mobile (dont 99,78% des ménages sont équipés en cette technologie), elle est généralisée pour la quasi-totalité des ménages aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, avec un nombre moyen des individus équipés en téléphonie mobile dans le ménage de 3.9¹².

De façon spécifique, les banques marocaines, objet de notre étude, se sont engagées, il ya des décennies, dans une voie de digitalisation irrévocable et considèrent les TIC comme un secteur stratégique, 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 banque¹³.

2.2. Problématique de la recherche

La problématique de la recherche est « l'énoncé d'un problème complet (composé de tous les éléments), lié à une question à laquelle nous pensons répondre »¹⁴. Cet article s'attarde sur le niveau de pénétration des TIC dans le secteur bancaire marocain. Ainsi, la question principale que nous nous efforçons de satisfaire est la suivante :

Quel est le niveau d'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain?

2.3. Méthodologie de la recherche

Nous réagissons à doubles niveaux: le cadre de référence de la recherche, l'échantillon choisi et la méthodologie mise en œuvre pour collecter les données.

¹¹ -www.anrt.ma « Usage des TIC dans les ménages et par les individus en 2017, synthèse des résultats, septembre 2018 » ; consulté le 06/12/2018.

¹² -Ibid.

¹³-Berdi.A, « Les Technologies d'Information et de Communication, facteur de changement dans les organisations : quels impacts sur les Ressources Humaines dans le secteur bancaire marocain », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques et Gestion, Laboratoire d'Entrepreneuriat et Management des Organisations (LABEMO), Facultés des Droits de Fès, 2018.

¹⁴-Aldo.L, « Méthodologie de recherche et de préparation de thèses », Conférence organisée à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, par le Laboratoire de recherche OMDE, dans le cadre de la Formation Doctorale Obligatoire (FDO), le 10/06/2013.

2.3.1. Cadre de référence de la recherche

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 perçue¹⁵.

- 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 SI ne nécessite pas d'efforts.

Ayant pour but d'identifier les déterminants jouant un rôle dans l'acceptation de l'ordinateur de façon générale et d'examiner une variété des comportements d'utilisations des technologies informatiques, le choix de ce modèle est justifié par le caractère du travail des acteurs bancaires 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.

2.3.2. Choix de l'échantillon et collecte des données

La population visée par cette étude est le secteur bancaire marocain (voir tableau n°1 en haut). 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 à propos de la population enquêtée. Ainsi, tout en respectant la structure du secteur bancaire, nous avons visé un nombre de banques de chaque type (directions centrales, régionales, succursales et agences), et aussi un nombre convenu de personnes (tableau n°2 en annexes).

Pour collecter les données et au regard de notre objet de recherche, il nous est apparu intéressant de recourir à une démarche multi méthodes, afin de répondre à la question posée. Hlady Rispal illustre notre choix, en avançant que : « 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 »¹⁶.

Dans cette optique, nous avons mis en œuvre une enquête quantitative, à travers la distribution d'un questionnaire (voir annexe), composé de deux parties : La première, porte sur l'identification du répondant et de l'établissement, alors que la deuxième, prend le niveau d'utilisation des TIC dans les banques marocaines. Les données collectées sont Traitées à l'aide du logiciel SPSS.

3. Discussion et analyse des résultats

Cette discussion entame les caractéristiques de l'échantillon choisi, le niveau d'équipement des banques marocaines en TIC, ainsi que les clés de succès de l'utilisation de ces dernières dans la banque.

¹⁵-Kefi.H, « 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>; consulté le 08/02/2017.

¹⁶-Hlady Rispal.M, « Etude de cas : une stratégie de recherche en gestion », RFG, volume 127, janvier-février, 2000, (61-70).

3.1. Caractéristiques de l'échantillon choisi

Avant d'analyser les principaux résultats dégagés de cette étude, nous discuterons d'abord 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 numériques¹⁷. 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, 94,7% des répondants ont un niveau d'études compris entre un BAC+2 et un doctorat ou équivalent. C'est une population ayant des compétences et connaissances appréciables, ce qui sous entend que les banques se sont, de nos jours, penchées sur le recrutement des compétences, constituant une forte valeur ajoutée pour l'activité bancaire. Concernant la répartition des répondants selon la fonction occupée dans la banque, les Directeurs Juridiques (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 (DA) avec 24,6%, puis les caissiers qui atteignent 18% et enfin, les Chefs de Caisses (CC) avec 7%. Cette diversité d'acteurs consultés enrichit, comme précisé, notre étude.

Chiffres clés :

- 66,7% des interrogés sont des hommes et 33,3% sont des femmes
- 79,5% des questionnés ont moins de 40 ans.
- 94,7% des questionnés ont un niveau d'études compris entre un BAC+2 et un doctorat ou équivalent.

3.2. L'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain : Etat des lieux

Il s'agit de s'intéresser dans ce point au degré de pénétration des TIC dans les banques marocaines. En effet, avant de nous consacrer au poids d'utilisation des TIC, il est important de signaler que ces organisations disposent d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI) et d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH). En effet, 70,2% des répondants avancent que leurs banques disposent d'une DSI alors que 86% affirment l'existence d'un SIRH (Figure n°1 en annexes). Disposer d'une structure à part dédiée aux Système d'Information (SI) renseigne sur le fait que, les TIC se placent au centre de la stratégie des organisations bancaires marocaines.

En ce qui concerne le degré de pénétration des TIC dans les banques marocaines, et en partant des données sur la figure n°2 en annexe, 38% des répondants savent que leurs banques utilisent un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI). 80% des personnes interrogées, déclarent

¹⁷-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.

travailler avec le workflow, comme outil décrivant le circuit de validation d'une opération dans la banque.

Pour la technologie groupware, 50% des banquiers déclarent utiliser cet outil au niveau de leurs banques. Il s'agit d'un logiciel qui permet le travail en groupe permettant de partager des fichiers, agenda, ... L'échange de données informatisées (EDI) est fort présent au sein des banques marocaines, puisque 60% des enquêtés déclarent utiliser cette technologie au travail.

Les banques ne peuvent fonctionner sans l'existence d'une clientèle, la raison d'être de toute banque. Une meilleure gestion de la relation client s'impose alors. Pour ce faire, des logiciels de Gestion de la Relation Clients (GRC) sont incontournables pour une meilleure gestion du portefeuille client. De notre enquête, il ressort que ces outils sont prépondérants dans les banques. Ainsi, 80% des enquêtés savent que leurs banques détiennent un logiciel de GRC.

En ce qui concerne l'utilisation des technologies de la formation e-Learning, plus de 65% des enquêtés répondent à l'affirmative. 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).

S'agissant de l'utilisation de l'intranet dans la banque, plus de 96% des sondés (100% au niveau des directions et 92% dans les agences) sont équipés d'un intranet (figure n°3). En effet, l'intranet, comme outil prépondérant dans les banques, son rôle a connu une évolution d'un outil d'information vers un outil de communication et de partage des connaissances.

Si nous nous arrêtons sur la connexion internet, l'enquête révèle que, plus de 52% des interrogés accèdent à internet. Cela veut dire que, la majorité des banques marocaines sont équipées d'internet (figure n°4). En terme d'accès internet, le temps de connexion est ouvert, suivant 53,33% des interrogés et est limité (dans le temps et dans l'espace) selon 46,67% des banquiers ayant répondu à la question, suivant les données figurant sur la figure n°5 en annexe.

L'équipement des banques en sites web est d'une grande valeur. En effet, l'étude nous renseigne sur le fait que toutes les banques marocaines disposent d'un site web. Ce dernier présente la banque pour 37,57% des enquêtés et permet de commercialiser les produits et services offerts par la banque selon 35,80% des répondants (commerce électronique) (Figure n°6). Pour la messagerie électronique, sur la base de la figure n°7, nous constatons que 96% des enquêtés utilisent cet outil pour communiquer. Ce taux élevé, montre la prépondérance de cette technologie au niveau des banques marocaines, dont le travail repose en grande partie sur la communication et l'échange.

Afin de savoir le degré d'automatisation des opérations dans la banque, l'enquête montre que, 82,1% des banquiers pensent que le taux d'automatisation des opérations dans les banques est élevé (figure n°8). Chose normale, dans la mesure où les banques continuent à connaître une forte digitalisation ces dernières années.

Chiffres clés :

- 96,1% des banques marocaines sont équipés d'un intranet
- 96% des banquiers communiquent via la messagerie électronique
- 52% des acteurs bancaires accèdent à internet.
- 100% des banques consultées disposent d'un site web.
- 80% des répondants travaillent avec le workflow et 50% utilisent le groupware.
- 38% des enquêtés savent que leurs banques utilisent la technologie PGI.
- 82,1% des banquiers considèrent le taux d'automatisation des opérations comme élevé dans leurs banques.

Pour conclure, nous affirmons que, les banques marocaines utilisent massivement les TIC. Ces organisations se voient fortement engagées dans la vague de la digitalisation et le taux d'automatisation des opérations en leur sein est jugé élevé. Toutefois, ce niveau d'utilisation des technologies n'est pas homogène d'une banque à une autre, pour plusieurs raisons : Taille de la banque, stratégies adoptées, culture des dirigeants à leurs têtes, etc.

3.3. L'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain: Les clés de succès

S'il est vrai que les banques marocaines se sont engagées dans la vague de la digitalisation, ces dernières ne peuvent réussir l'utilisation des TIC sans la prise en compte d'un nombre non moins important de considérations, entre autres :

- > Mettre en place une technologie n'est pas un effet de mode. Il s'agit avant tout d'un projet qui doit créer de la valeur pour la banque, faute de quoi, il sera un facteur de blocage.
- > La technologie, en tant que telle, n'améliore pas la performance de la banque. C'est les modes d'utilisation de ces technologies qui créent la différence. En effet, l'utilisation des TIC doit contribuer au développement de la banque et non le contraire. Chose qui ne peut être réalisée sans l'appropriation de la technologie pour arriver à réaliser les objectifs escomptés.
- > Les investissements en TIC doivent être accompagnés d'investissements en capital humain. L'organisation de formations solides dans ce domaines sera d'une grande utilité et pour la banque et pour les utilisateurs des TIC. Cette formation peut s'ouvrir sur d'autres domaines autres que les TIC : le travail d'équipe, le management, le changement, etc.
- > Le personnel bancaire doit avoir des compétences technologiques considérables (minimums)¹⁸. Ces compétences peuvent être exigées dans les pratiques de recrutement et feront l'objet d'un développement et d'une qualification au travail (l'apprentissage se fait dans la durée).
- > Les TIC sont des outils qui doivent être au service des RH et non pas une source d'inquiétude et de stress. Les usages qui en sont faits peuvent mettre en péril la santé des personnes, si les TIC ne s'utilisent pas correctement. Des formations voire des campagnes de sensibilisation seront d'une importante grandissante à ce niveau.
- > L'utilisation d'Internet est limité dans le temps et dans l'espace (des directions aux agences) au niveau des banques. Il arrive qu'un client fréquente l'agence (hors des heures de connexion) pour effectuer une opération qui nécessite l'accès à internet pour chercher une information donnée. Ceci peut remettre en cause le degré de satisfaction des clients du service rendu, d'où la nécessité de revoir le mode d'utilisation de la technologie internet au travail.
- > L'utilisation des TIC dans la banque doit se faire dans une logique de performance et individuelle et organisationnelle, et non pas comme un simple outil de gestion des tâches routinières (il faut dépasser ce niveau pour faire des TIC un outil avec des fins stratégiques comme la gestion des connaissances et le développement du capital humain).

¹⁸ -Nous avons lors de nos investigations de terrain, dans le cadre de la préparation de notre thèse de doctorat en sciences économiques et gestion, au sujet « des impacts de l'utilisation des TIC sur les RH dans le secteur bancaire marocain », constaté que les banques marocaines n'exigent pas de compétences technologiques aux candidats dans leurs pratiques de recrutement.

- > Les TIC doivent répondre aux besoins réels des RH qui les utilisent. Les décideurs sont appelés pour ce faire à écouter leurs collaborateurs et favoriser une large communication dans leurs banques pour vaincre toute forme de résistance prévue¹⁹.
- > Les TIC doivent s'inscrire au centre de la stratégie des banques marocaines. Autrement dit, les technologies ne doivent pas être un simple investissement comme d'autres. Elles doivent être perçues comme un secteur stratégique, capable de promouvoir la compétitivité dans des banques, surtout que la concurrence est farouche dans ce domaine.
- > Lors de nos investigations de terrain, nous avons constaté que les rapports d'activités réalisés par les banques portent peu d'informations sur les TIC. Les informations sur l'activité financière sont au contraire abondantes, cela veut dire que secteur des TIC est placé dans une position secondaire. Or, les technologies, sont d'une manière ou d'une autre, un facteur de performance comme d'autres, sinon plus.
- > La formation dans les TIC, en tant que levier de développement de la banque, doit s'étendre à d'autres utilisateurs. Les clients sont les mieux placés à recevoir des formations pour mieux utiliser les technologies, dans la mesure où la voie de la digitalisation et donc la mise en place des services en ligne s'intensifie.
- > Lors de l'introduction des TIC, les conditions de mise en œuvre de ces outils doivent être bien maîtrisées (vaincre les résistances, réponse aux besoins réels des utilisateurs et de la clientèle, etc.). Faute de quoi, l'utilisation des TIC deviendra un facteur de blocage et non de développement de la banque.
- > Le Maroc est engagé aujourd'hui dans une réforme globale de son système éducatif. Une stratégie « 2015-2030 » est ainsi mise en place. Ceci étant, les TIC doivent avoir la place qu'elles méritent dans ce système, à tous les cycles, pour permettre aux lauréats de développer les compétences technologiques demandées et de là accéder de façon aisée au marché d'emploi (dont les banques). D'où, la philosophie du nouveau modèle de développement dont les forces vives du pays sont appelées à réfléchir.

Conclusion

La révolution numérique génère des impacts considérables sur les organisations, dont les banques. Il s'agissait dans cette recherche de s'arrêter sur le poids d'utilisation des TIC au niveau du secteur bancaire marocain. L'objectif escompté est double : dresser un état des lieux du niveau d'équipement des ces banques en TIC et avancer des propositions pour réussir l'utilisation des technologies dans ces organisations.

Les résultats dégagés (345 acteurs, y compris opérationnels et décideurs, sont consultés) montrent que les banques marocaines, fortement digitalisées, utilisent massivement les TIC. Toutefois, ce niveau d'utilisation des technologies n'est pas homogène d'une banque à une autre, pour plusieurs raisons : taille de la banque, budgets alloués, stratégies adoptées, etc. Pour que les banques arrivent à tirer profit de l'utilisation des TIC, des conditions de réussite doivent être mises en place (alignement des TIC sur la culture d'entreprise, réponse aux besoins réels des utilisateurs, formation des RH, etc).

Nous terminons par dire que quelque soit le niveau d'utilisation des TIC par les banques marocaines, la voie de l'avenir est la banque électronique, qui constituera sûrement le cheval de bataille dans les années ou les décennies à venir.

¹⁹-Berdi.A, Sebbar.A, « La résistance des Ressources Humaines (RH) à l'utilisation des Technologies d'Information et de Communication (TIC) dans l'organisation : Cas du secteur bancaire marocain », Revue Economie, Gestion et Société (REGS), n°16, juin 2018, 1-14p, p.19.

Bibliographie

- ALDO.L, « Méthodologie de recherche et de préparation de thèses », Conférence organisée à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès, par le Laboratoire de recherche OMDE, dans le cadre de la Formation Doctorale Obligatoire (FDO), le 10/06/2013.
- BERDIA, « Les Technologies d'Information et de Communication, facteur de changement dans les organisations : quels impacts sur les Ressources Humaines dans le secteur bancaire marocain », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques et Gestion, Laboratoire d'Entrepreneuriat et Management des Organisations (LABEMO), Facultés des Droits de Fès, 2018.
- BERDIA, SEBBAR.A, « La résistance des Ressources Humaines (RH) à l'utilisation des Technologies d'Information et de Communication (TIC) dans l'organisation : Cas du secteur bancaire marocain », Revue Economie, Gestion et Société (REGS), n°16, juin 2018, 1-14p, p.19.
- BERRADA.M.A, « Les techniques de banque, de crédit et de commerce extérieur », éditions SECEA, 5^{ème} édition, 2007, p.49.
- DAOUDI.T, « La banque au Maroc », dépôt légal : 1488/99, p 118, in BEN AMAR.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.153.
- HAMMES.K, « Rapport sur le système financier marocain : Prospective 'Maroc 2030' », Réalisé pour le compte du Haut Commissariat au Plan, Mai 2006.
- GREENAN.N (1998) cité in CHETIOUILL, « Etude des impacts d'une innovation organisationnelle dans une entreprise de service : cas de la banque à distance ». [En ligne]. URL: www.strategie-aims.com, consulté en Février 2014.
- Hlady Rispal.M, « Etude de cas : une stratégie de recherche en gestion », RFG, volume 127, janvier-février, 2000, (61-70).
- KEFI.H, « 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>; consulté le 08/02/2017.
- KLEIN.T, RATIER.D, « L'impact des TIC sur les conditions du travail », Centre d'analyse stratégique, France, P.9; in TAMNINE.L, « Impact des Technologies d'Information et de Communication (TIC) sur la Fonction Ressources Humaines (FRH) : Cas de l'Administration publique marocaine », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et Gestion, Faculté des Droits de Fès, 2013, p.31.
- Revue d'information publiée par la BMCE, "Les nouvelles technologies de l'information au Maroc", n° 275, Aout-septembre 2000, cité in BEN AMAR.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.
- 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.strategie-aims.com/communication, consulté en novembre 2015, p.2.
- 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.

- www.anrt.ma « Usage des TIC dans les ménages et par les individus en 2017, synthèse des résultats, septembre 2018 » ; consulté le 06/12/2018.

Annexes

Annexe n°1 : Liste des tableaux

Tableau n°1: 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.

Tableau n°2: 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 nous même.

Annexe n°2 : Liste des figures

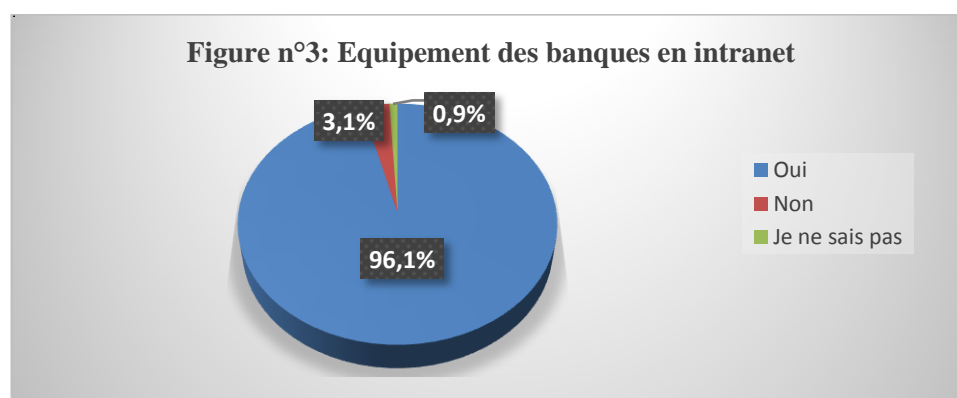
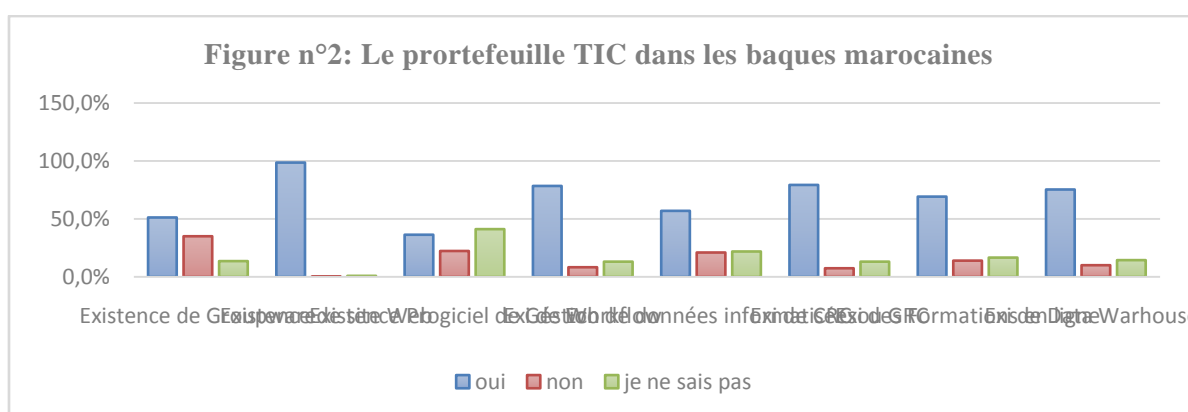
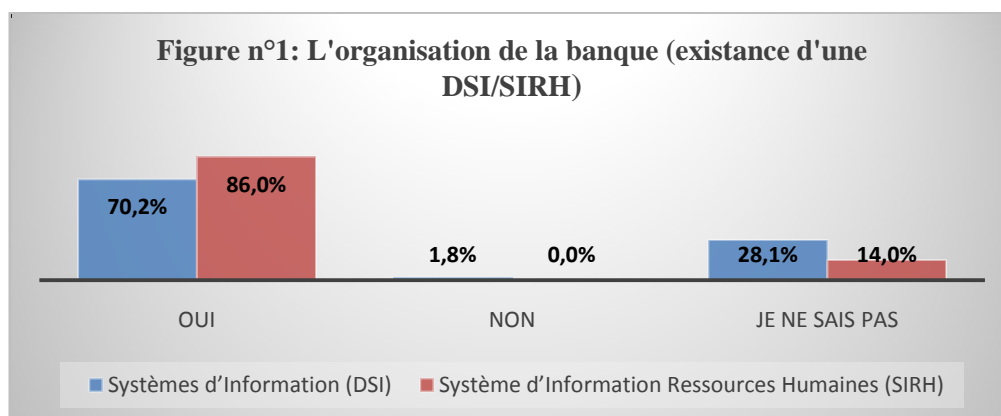


Figure n°4: Equipement des banques en connexion internet

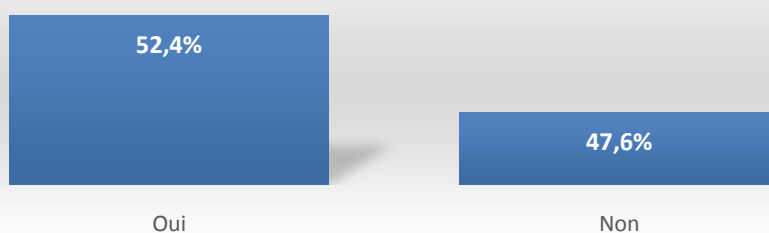


Figure n°5: Le temps de la connexion dans la banque

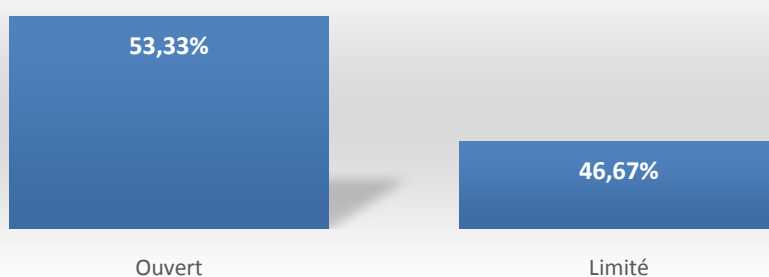


Figure n°6: Les offres des sites web bancaires

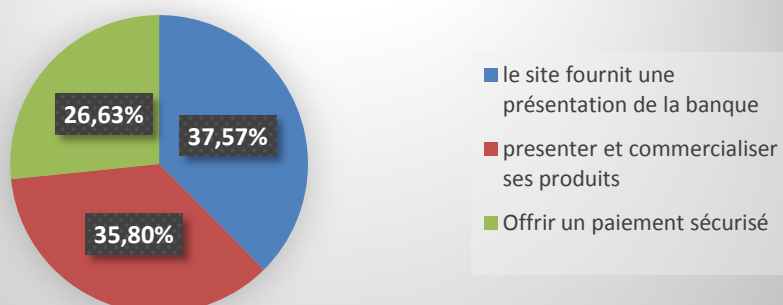
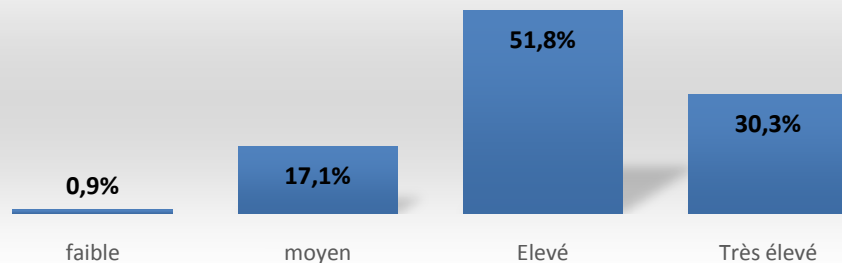


Figure n°7: Utilisation de la messagerie électronique dans la banque



Figure n°8: Taux d'automatisation des opérations bancaires



Annexe n°3 : Questionnaire

Questionnaire :

*Le présent questionnaire a pour objet d'étudier le **niveau d'utilisation des Technologies d'Information et de Communication (TIC) dans les banques marocaines**. Il s'agit d'un questionnaire anonyme qui s'inscrit dans le cadre de la recherche scientifique. Ainsi, toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle.*

Partie 1 : Identification du répondant et de l'établissement

- 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 (DSI) ☐ Directeur des ressources humaines (DRH) ☐
 Directeur juridique (DJ) ☐ Responsable réseaux télécom (RRT) ☐
 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 : Niveau d'utilisation des TIC dans la banque

1-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)

2-Disposez-vous dans votre banque d'un ?

	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
Intranet			
ERP (progiciel de gestion intégré) (exp : Oracle)			
Workflow			
EDI (Echange de Données Informatisées)			
Logiciel GRC			
Groupware (Logiciel de travail en groupe)			
Logiciel e-learning			
Connexion internet			

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

3-Pour la connexion internet dans votre banque ?

Le temps de connexion est ouvert	
Le temps de connexion est limité	

4-Est ce que votre banque dispose d'un site web ? OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

5-Utilisez-vous la messagerie électronique pour communiquer à l'intérieur (et à l'extérieur) de votre banque ?

OUI ☐

NON ☐

6- Comment évaluez-vous le taux d'automatisation des opérations dans votre banque ?

Très Faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Elevé ☐ Très élevé ☐ Je ne sais pas ☐