

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU CARACTERE STRATEGIQUE DES
TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC)
POUR L'ORGANISATION : CAS DU SECTEUR BANCAIRE
MAROCAIN**

ABDELAZIZ BERDI

Docteur, Chercheur en Sciences Economiques et Gestion

Abdelazizberdi@gmail.com

ABDELLAH SEBBAR

Docteur, Chercheur en Sciences Economique et Gestion

Abdellah.sebbar1@gmail.com

RESUME

Cet article s'intéresse à étudier le caractère stratégique des Technologies d'Information et de Communication (TIC) pour le secteur bancaire marocain. Les résultats issus de l'étude montrent que les TIC constituent une ressource stratégique pour les organisations bancaires.

MOTS CLES :

TIC, organisation, ressource, stratégie, secteur bancaire marocain.

ABSTRACT

**CONTRIBUTION TO THE STUDY OF STRATEGIC CHARACTERISTIC OF
COMMUNICATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES (CIT) FOR
ORGANIZATION: CASE OF THE MOROCCAN BANK SECTOR.**

This article is interested in studying the strategic characteristic of Communication and Information Technologies (CIT) for Moroccan Bank Sector. The issued results of the study show that the CIT, constitute a strategic resource for bank organizations.

KEY WORDS:

CIT, organization, resource, strategy, Moroccan Bank Sector.

INTRODUCTION

Si le XIXe siècle a connu la révolution industrielle et avec elle un nombre considérable de découvertes techniques, le XXe siècle a connu la révolution informatique et l'explosion de l'utilisation des télécommunications. En effet, la vitesse avec laquelle les technologies évoluent fait qu'il est impossible d'imaginer exactement aujourd'hui de quoi demain sera fait. Kaufman.H confirme cette idée en avançant que : « jamais le futur n'a été aussi proche et le passé aussi loin » (BENCHEKROUN ; MDAGHRI ALAOUI, 2015). Mais ce qui est sûr, c'est que la réussite de l'organisation ou son échec dépendra de sa capacité ou non à maîtriser la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques.

Dans ce cadre, et avec la globalisation et l'internationalisation des marchés, les technologies d'information et de communication (TIC)¹ ont connu un essor mondial rapide et se propagent de manière fulgurante. Cet essor se trouve accompagné par une profonde transformation économique et sociale sans précédent. Nous sommes dans l'ère de la société de l'information, qui fait du savoir et de la connaissance ses pierres angulaires.

Ceci étant, les TIC, en tant qu'outils de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, envahissent tous les secteurs, se placent au cœur de toute stratégie de l'organisation et sont devenues, par conséquent, des outils incontournables au développement de ses activités. Bref, une organisation, soucieuse d'être concurrentielle ne doit pas seulement s'approprier cette nouvelle donne mais, doit y innover en conséquence. Thenet et Guillouzo (2002) précisent, à ce niveau que, le management des TIC constitue une clé essentielle de performance dans les activités bancaires (RAJHI ; BENROMDHANE, 2013).

Cet article s'inscrit dans la logique de répondre à la question suivante : Les TIC constituent-elles un secteur stratégique pour les banques marocaines, ou un simple investissement en technologies ? Il s'agit, précisément de comprendre si les TIC constituent une ressource stratégique pour ces banques et d'analyser les principaux facteurs explicatifs du caractère stratégique attribué à ces technologies. Pour ce faire, nous reviendrons dans un premier temps sur la définition des TIC et la discussion de leur caractère stratégique pour l'organisation, dans un second temps, nous décortiquerons la méthodologie de recherche adoptée, pour passer en revue dans un dernier temps, les principaux résultats dégagés de l'étude.

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

1. CARACTERE STRATEGIQUE DES TIC POUR L'ORGANISATION

Il s'agit, dans les développements qui suivent, de définir la notion de TIC et de discuter leur caractère stratégique pour l'organisation.

1.1. LES TIC: DEFINITIONS

Avant de définir la 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.

A préciser que le terme TIC est loin d'avoir une définition précise. En effet, plusieurs définitions sont avancées par plusieurs auteurs qui, chacun en a sa propre représentation. Nous nous limitons dans ce travail, 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 » (SYLLA, 2009).
- 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 » (ALDEBERT, 2006).
- « 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) » (BEN AMAR, 2001).

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 précise, dans ce cadre 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. Ce sont des outils qui touchent tous les domaines d'activité dans l'organisation, qui ne peut en aucun cas s'en passer (REIX, 2002).

1.2. LES TIC, UN SECTEUR STRATEGIQUE POUR L'ORGANISATION

La société de la connaissance vient de naître avec ce nouveau millénaire. Il est évident donc qu'aucune organisation ne se trouve à l'abri des effets de cette révolution sans précédent du numérique. Taichi Sakaiya et Peter Drucker ont annoncé l'apparition de l'économie de la connaissance, comme étant la fondation de la société de la connaissance, en avançant que : « ...nous entrons dans une nouvelle phase de civilisation, dans laquelle la connaissance a une grande valeur et constitue la force motrice de la société » (SAKAIYA, 1991 ; DRUCKER, 1994). Dans le même ordre d'idée, certains auteurs parlent d'un capitalisme immatériel fondé sur les NTIC (MOATI, 2009). Il s'agit d'un capitalisme où les leviers de la création de valeur et l'objet de l'accumulation dans les entreprises résident dans des actifs ou des ressources immatérielles, telles que la connaissance, le capital relationnel, etc.

Ceci étant, 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, mentionnent 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) » (HELPER, KALIKA, ORSONI, 2006). 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 » (HELPER, KALIKA, ORSONI, 2006).

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'informations (RAJHI ; BENROMDHANE, 2013).

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 TIC. Evidemment, le niveau d'utilisation des TIC et l'importance qui leur est accordée dépend de la politique poursuivie par le management (FINHOLT ; SPROULL, 1990) et du rôle des supérieurs hiérarchiques dans la promotion et l'utilisation des TIC (DAHAB, 2001).

De façon spécifique, la banque voit son activité absolument dépendante des TIC et conséquemment, doit 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 quotidien (ROCHE, 1993).

Greenan.N a renforcé cette idée en vérifiant que le secteur de la banque est le « secteur leader » dans l'usage des TIC. 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 banques (ANDRE, 1996).

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. Certes, 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 les coûts de sortie² des clients, et d'un autre côté, elles offrent de nouvelles opportunités de diversification de la gamme des services à la disposition de la clientèle (DALEY, 2003).

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 entreprises (REIX, 2002). Kalika et al (2002) ont ainsi proposé une typologie des entreprises, en fonction de la place stratégique accordée aux TIC:

- 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 ;

²-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,

- 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 (REIX, 2002).

**Au total, les TIC constituent une ressource stratégique pour les organisations.
Penchons-nous à présent sur notre cas d'étude : Le secteur bancaire marocain.**

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : APPROCHE MULTI METHODES

Trois éléments sont à évoquer à ce niveau : Le cadre de référence de l'étude, l'échantillon choisi et la collecte des données.

2.1. CADRE DE REFERENCE DE L'ETUDE

Comme déjà précisé, l'objet de ce travail est de bien comprendre si les TIC constituent une ressource stratégique pour les banques marocaines. Nous partons du postulat que, c'est le degré d'utilisation des TIC qui va définir les impacts éventuels de ces technologies et sur l'organisation et sur les Ressources Humaines (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 organisationnelle (LAFLEUR, 2006).

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 est aisée et ne nécessite pas d'efforts (KEFI, 2010).

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

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU CARACTERE STRATEGIQUE DES TECHNOLOGIES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) POUR L'ORGANISATION : CAS DU SECTEUR
BANCAIRE MAROCAIN**

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'ECHANTILLON

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 d'établissements de crédit et leurs agences, jusqu'au fin Mars 2017

	Etablissement de crédit	Nombre d'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 dans le tableau suivant :

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.

2.3. LA COLLECTE DES DONNEES

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 citant 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 » (RISPAL, 2000).

Ceci dit, nous avons mis en œuvre une enquête quantitative, à travers la distribution d'un questionnaire (Annexe n°1), composé de trois parties : La première, porte sur l'identification du répondant et de l'établissement, la deuxième s'intéresse au poids d'utilisation des TIC par la banque et la troisième partie concerne le caractère stratégique des TIC pour la banque. Dans le but d'approfondir notre étude, nous avons mené une étude qualitative, en effectuant des entretiens semi directifs, via un guide d'entretiens (voir annexe n°2) avec 40 personnes au sein du secteur (Annexe n°3). Nous avons ainsi, essayé de consulter une population large, composée de responsables (Directeurs des Systèmes d'information (DSI), Directeurs des Ressources Humaines (DRH), Directeurs juridiques (DJ)), et d'opérationnels (Directeurs d'Agences, Chargés de clientèles, Chefs de Caisses...), 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 RESULTATS

Nous reviendrons dans cette partie sur les caractéristiques de l'échantillon choisi, le niveau d'utilisation des TIC et leur caractère stratégique au niveau du secteur bancaire marocain.

3.1. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON CHOISI

Avant d'analyser les principaux résultats dégagés de cette recherche, arrêtons-nous sur 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 numériques³. 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 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

³-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.

CONTRIBUTION A L'ETUDE DU CARACTERE STRATEGIQUE DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) POUR L'ORGANISATION : CAS DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

répartition des sondés 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 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.

3.2. NIVEAU D'UTILISATION DES TIC DANS LE SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN.

Concernant le niveau d'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain, nous avons trouvé que la quasi-totalité des utilisateurs interrogés (96%) sont équipés d'un intranet. 56,8% d'entre eux, considèrent cet outil comme obligatoire au travail et fait partie des procédures internes. S'agissant de l'utilisation de la messagerie électronique, 96% du personnel bancaire communique via cette TIC.

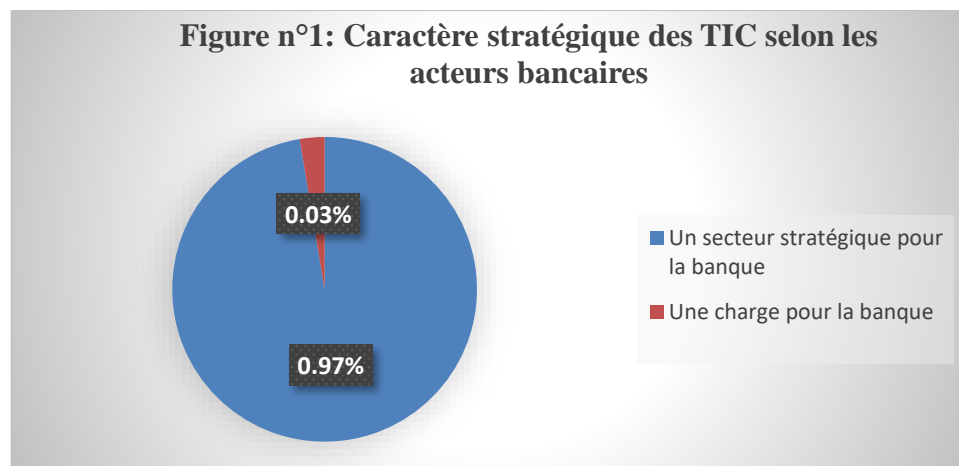
Pour la connexion internet et la disposition d'un site web, plus de 52% des acteurs accèdent à internet, ce qui renseigne sur le fait que plus de la moitié des banques marocaines sont équipées de la connexion internet, alors que toutes les banques consultées disposent d'un site web. S'agissant du workflow, du groupware et des Progiciels de Gestion Intégrée (PGI), nous avons constaté que 80% des personnes interrogées, déclarent travailler avec le workflow, (outil décrivant le circuit de validation d'une opération au sein de la banque). 50% des répondants utilisent le groupware (logiciel qui permet le travail en groupe et donc plusieurs personnes peuvent travailler sur un même document, un même projet,...). Quant au PGI, 38% des enquêtés savent que leurs banques utilisent cette TIC (logiciel qui permet l'intégration des fonctions de l'entreprise, tel que Oracle, ...).

Dans notre enquête, nous avons vu opportun de voir si les banques marocaines ont procédé à l'introduction d'une nouvelle technologie dans les temps récents. L'objectif recherché à travers cette question, est de se renseigner sur l'importance accordée aux TIC, comme outils de changement dans la banque. Nous avons enregistré, à cet effet que 78,5% des interrogés savent que leurs banques ont récemment introduit une nouvelle technologie.

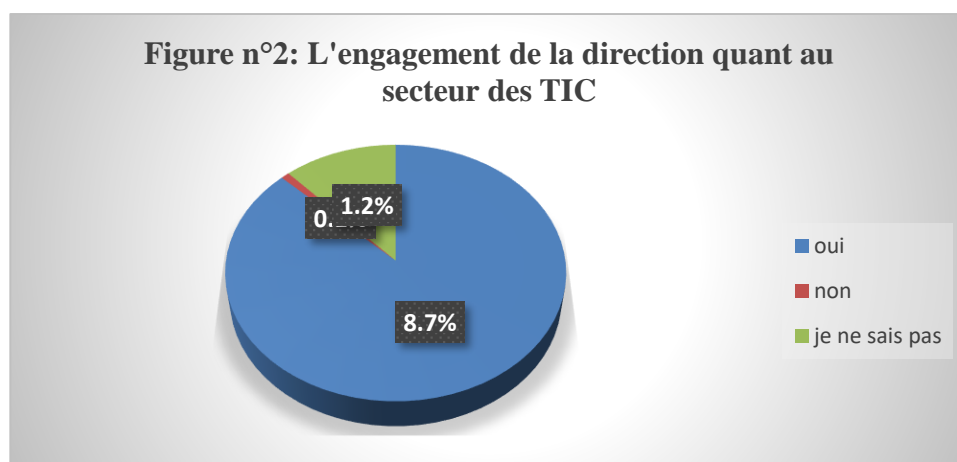
Nous pouvons affirmer enfin que, les banques marocaines enquêtées utilisent massivement les TIC. Cette forte informatisation touche toutes les activités dans la banque. Toutefois, ce niveau d'utilisation n'est pas homogène d'une banque à l'autre, pour plusieurs raisons : Taille de la banque, stratégies adoptées, culture des dirigeants, etc.

3.3. CARACTERE STRATEGIQUE DES TIC POUR LE SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

À présent, analysons les principaux résultats issus de l'étude, liés au caractère stratégique des TIC pour les banques marocaines. En effet, sur la question : « **A votre avis, les TIC sont un secteur stratégique ou une charge pour la banque ?** », 97,38% des acteurs interrogés affirment que les TIC sont un secteur stratégique pour la banque (100% des répondants au niveau des directions, contre 94,76% au niveau des agences).

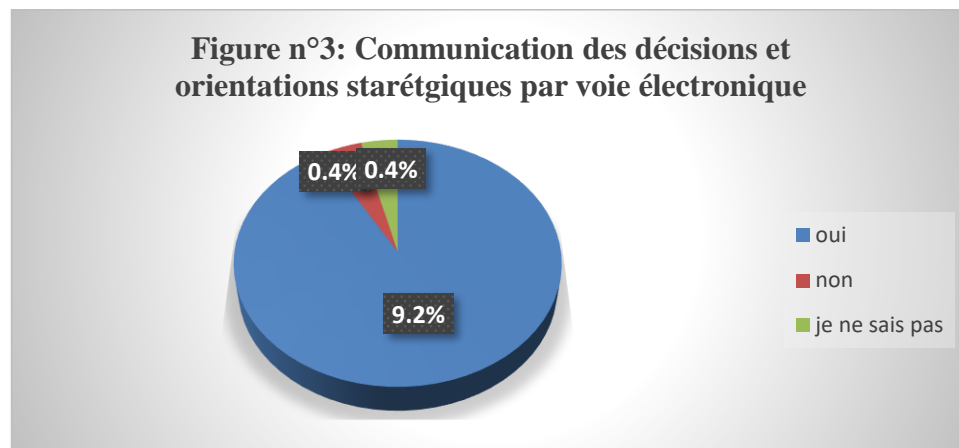


Sur la question : « **A votre avis, la direction de votre banque considère les TIC comme un enjeu stratégique ?** », 87,3% des enquêtés estiment que la direction de leurs banques considère les TIC comme un secteur stratégique, comme porté sur la figure 2 ci-après.

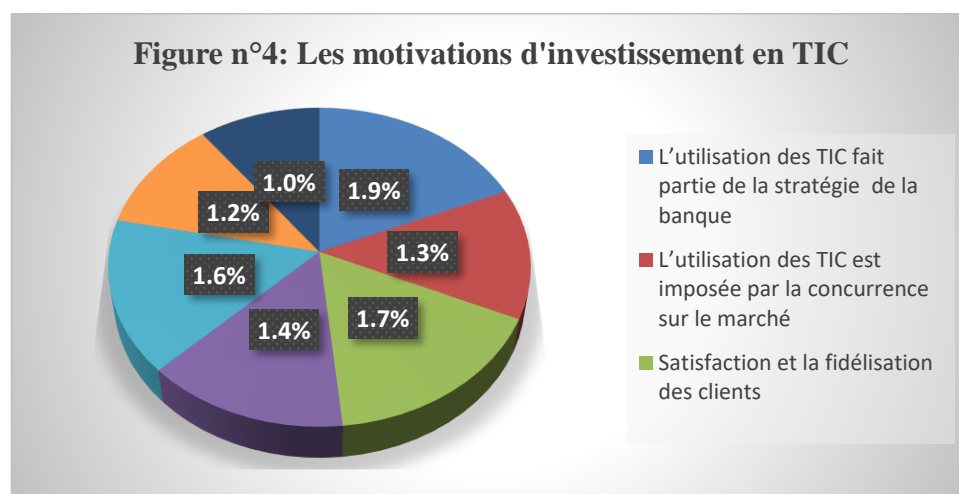


Pour se renseigner davantage sur l'engagement de la direction quant au secteur des TIC, nous avons posé la question suivante : « **Les décisions et les orientations stratégiques de la direction de votre banque sont-elles communiquées sous format électronique (mail, intranet) ?** ». Il s'est avéré que les directions communiquent leurs décisions stratégiques sous format électroniques (mail, intranet), selon 92% des personnes consultées (Figure n°3 ci-

dessous). Nous retenons pour ce faire que, les outils de communication électroniques (messagerie électronique, intranet, ...) sont devenus matures dans la plupart des banques marocaines. Aussi, le courrier électronique est considéré comme un outil indispensable à la communication, et assez répandu au niveau des directions, mais aussi au niveau des agences.



Quant aux « **motivations qui conduisent les banques marocaines à investir dans les TIC** », 18,5% des répondants avancent que les TIC sont placées au centre de la stratégie des dirigeants à la tête de la banque (contexte managérial), 16,6% font du souci de la fidélisation et de la satisfaction de la clientèle, la raison d'investir davantage dans les TIC (contexte environnemental), 15,6% pensent que les TIC permettent d'améliorer le fonctionnement interne de la banque, alors que la recherche de rentabilité via les TIC est la motivation qui impose aux dirigeants d'investir davantage dans les TIC, selon 14,3% des répondants, comme porté sur la figure ci-après.



En résumé, les TIC ont un caractère stratégique au niveau du secteur bancaire marocain. Les principaux facteurs explicatifs qui se placent au premier rang sont de deux types : Le contexte managérial (l'engagement et l'encouragement de la direction (leadership) quant à l'utilisation des TIC)) et le contexte environnemental (les TIC sont un moyen de satisfaction et de fidélisation de la clientèle et donc un moyen d'affronter la concurrence).

En se référant aux entretiens semi-directifs entrepris (40 acteurs bancaires consultés), tous les répondants se mettent d'accord sur le fait que les TIC constituent un secteur stratégique pour la banque et non pas une charge. Selon eux, les TIC, comme outil procédural, sont incontournables au travail, et sans elles la banque ne peut pas fonctionner. De plus, en tant qu'une réalité qui s'impose d'elle même, 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 moyen crucial de développement et d'amélioration des services rendus aux clients qui deviennent de plus en plus exigeants, et ;
- Les TIC permettent aux décideurs de prendre des décisions plus efficaces en temps opportun et de mieux gérer les risques.

Précisons que les utilisateurs des TIC consultés, affirment que la direction de leurs banques considère les TIC comme un facteur clé de succès (FCS). Ils ajoutent que, la raison d'être de la banque est de satisfaire sa clientèle, ce qui impose aux décideurs de mettre ces outils au centre de leurs stratégies et de les utiliser au mieux pour répondre aux besoins énormes de leur clientèle.

De manière générale, les TIC constituent un secteur stratégique dans le secteur bancaire marocain. En effet :

- Les banques se sont engagées, depuis des années voire des décennies, dans la vague du changement et delà, dans une forte digitalisation. L'investissement technologique accapare ainsi, une part de lion dans l'investissement global de la banque⁴.
- La direction encourage le secteur des TIC. Ainsi, les décideurs considèrent les technologies comme un outil de modernisation permettant d'accompagner la vague

⁴-Les interviewés nous ont précisé lors de nos entretiens que, leurs banques consacrent des budgets importants pour l'investissement dans le domaine des TIC. Ces budgets ne cessent d'évoluer d'une année à l'autre.

technologique en scène. Ils pensent qu'il n'y a d'autres choix que de s'aligner sur les pratiques internationales dans ce domaine.

- La satisfaction des clients, devenus très exigeants, et donc l'amélioration du service rendu reste l'objectif ultime visé à travers l'adoption des TIC.

A notre sens, pour que les TIC soient créatrices de valeur pour la banque, il faut que :

*Les TIC doivent être perçues comme un atout stratégique dans la lutte pour la compétitivité et doivent s'aligner sur les objectifs de la banque.

*Des actions d'accompagnement et de suivi soient mises en action (mise à niveau des Ressources Humaines, mise en place d'une infrastructure informatique performante, instauration d'un climat social sain, gouvernance des TIC ...). Faute de quoi, les TIC deviennent un frein au développement voire un facteur de blocage. Bref, l'investissement en TIC à elles seules ne suffit pas. Pour qu'une banque devienne performante, une dimension sociale reste déterminante à ce niveau.

CONCLUSION

Intitulé « Contribution à l'étude du caractère stratégique des TIC pour l'organisation : Cas du secteur bancaire marocain », cet écrit avait pour objectif de comprendre si les TIC revêtaient un caractère stratégique au niveau du secteur bancaire ou sont considérées comme un banal investissement en technologies comme d'autres. Pour répondre à cette question, nous avons réagi en deux temps : Distribution d'un questionnaire sur trois cent quarante-cinq (345) personnes, dont deux cent vingt-huit (228) ont été complètement remplis et restitués et réalisation de quarante (40) entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs bancaires (responsables et opérationnels). L'objectif visé par la mise en œuvre de cette démarche multi méthodes était d'enrichir davantage notre étude et de dépasser cette sorte « guerre de religion » entre les deux approches quantitative et qualitative.

A partir des résultats dégagés de ce travail, nous avons retenu que les TIC constituent une ressource stratégique au niveau du secteur bancaire marocain. Les banques utilisent massivement les technologies et les décideurs à leur tête, s'engagent et encouragent l'adoption et l'utilisation de ces outils (contexte managérial). En outre, la lutte contre la concurrence, via la satisfaction continue et la fidélisation de la clientèle constitue un souci majeur de ces organisations (contexte environnemental).

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU CARACTERE STRATEGIQUE DES TECHNOLOGIES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) POUR L'ORGANISATION : CAS DU SECTEUR
BANCAIRE MAROCAIN**

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Questionnaire :

Le présent questionnaire a pour objet d'étudier le caractère stratégique des Technologies d'Information et de Communication (TIC) pour le secteur bancaire marocain. 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 : Degré d'utilisation des TIC dans la banque

- 1-Disposez-vous d'un **intranet** dans votre banque? OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

-Si oui, l'utilisation de l'intranet, pour vous, est :

Facultative : vous pouvez s'en passer	<input type="checkbox"/>
Pas indispensable, mais fortement conseillée	<input type="checkbox"/>
Indispensable pour travailler: elle facilite le travail	<input type="checkbox"/>
Obligatoire : prévue dans les procédures	<input type="checkbox"/>

(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 ☐

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU CARACTERE STRATEGIQUE DES TECHNOLOGIES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) POUR L'ORGANISATION : CAS DU SECTEUR
BANCAIRE MAROCAIN**

3- Disposez-vous au sein votre banque d'un ?

	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
ERP (progiciel de gestion intégré) (exp : Oracle)			
Workflow (Il décrit le circuit de validation d'une opération. Une fois effectuée, cette opération peut être contrôlée, supervisée et validée par le responsable...)			
Groupware			

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

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- Est ce que votre banque a introduit récemment de nouvelles technologies ?
OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

Partie 3 : Caractère stratégique des TIC pour la banque

7-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)

8-A votre avis, la direction 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	
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	
Augmentation du chiffre d'affaires	
Autre à préciser	

(Cochez la case qui correspond à votre choix)

9- Les décisions et les orientations stratégiques de la direction de votre banque sont-elles communiquées sous format électronique (mail, intranet) ?

OUI ☐ NON ☐ JE NE SAIS PAS ☐

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

***Niveau d'utilisation des TIC dans la banque**

- Quelles TIC utilisez-vous dans votre banque ?

***Caractère stratégique des TIC pour la banque**

- Pensez-vous que les TIC sont un secteur stratégique pour votre banque ? Pourquoi ?
- La direction de votre banque considère les TIC comme un secteur stratégique ?

Pourquoi ?

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU CARACTERE STRATEGIQUE DES TECHNOLOGIES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) POUR L'ORGANISATION : CAS DU SECTEUR
BANCAIRE MAROCAIN**

ANNEXE 3 : LISTE DES INTERVIEWES (40 personnes)

Banque	Répondant
Banque n°1 : BCP	1-Directeur juridique
	2-Directeur de l'audit interne
	3-Juriste en pôle juridique et conformité
	4-Directeur d'agence
	5-Chef de Division des Systèmes d'Information (DSI)
Banque n°2 : Crédit du Maroc (CDM)	6-Responsable support utilisateur à la DSI
	7-Directeur du secteur
	8-Directeur d'agence
	9-Responsable sécurité des biens et des personnes à la direction des immeubles et logistique (DIL)
	10-Caissier
Banque n°3 : BMCE Bank	11-Ingénieur Réseaux Télécom à la DSI
	12-Conseiller clientèle Particuliers
Banque n°4 : AttijariWafa Bank (AWB)	13-Directeur des Ressources Humaines (DRH)
	14-Directeur d'agence
	15-Chargé de clientèle
Banque n°5 : BMCI	16-Responsable DSI Pilotage
	17-Directeur des Systèmes d'Information (DSI)
	18-Directeur d'agence
	19-Conseiller clientèle particuliers
	20-Gestionnaire Parc 'RICOH' à la DSI
Banque n°6 : Bank Al Amal	21-Directeur gestion des risques (Risk Manager)
Banque n°7 : Al Barid Bank	22-Agent commercial
	23-Conseiller financier
	24-Directeur des Ressources Humaines (DRH)
	25-Cadre service communication institutionnelle
Banque n°8 : CIH bank	26-Directeur d'agence
	27-Chargé de clientèle
	28-Directeur juridique
Banque n°9 : Union Marocaine des Banques (UMB)	29-Directeur des Ressources Humaines (DRH)
	-30-Adjoint directeur agence principale
Banque n°10: Médiafinance	31-Directeur des Ressources Humaines (DRH)
Banque n°11 : Fonds d'équipement Communal (FEC)	32-Comptable à la direction comptabilité et reporting
Banque n°12 : Arab Bank	33-Directeur d'agence centrale
Banque n°13: Crédit Agricole du Maroc (CAM)	34-Chef de projet étude et développement à la DSI
Banque n°14 : CFG bank (Casablanca Finance Group)	35-Chargé de clientèle
Banque n°15 : (Société Générale du Maroc (SGMA))	36-Secrétaire DRH
	37- Directeur d'agence
	38-Conseiller clientèle professionnels
	39- Assistant directeur des systèmes d'information
Banque n°16 : CDG Capital	40-Responsable des professions juridiques

BIBLIOGRAPHIE

ALDEBERT.B (2006), « 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.

BENCHEKROUN.A. B ; MDAGHRI ALAOUI.A (2015), « Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur des déterminants de l'achat en ligne », Revue Interdisciplinaire en Economie et Management (RIEM), 1er numéro.

Dahab.D (2001), « 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.

DALEY.N (2003), « Les TIC et la banque de détail : Perspectives et enjeux », Les cahiers du numérique, Vol 4.

FINHOT.T, SPROULL.L. S, « Electric group at work », Organization Science, 11: 1.

Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J, « Management : stratégie et organisation », éditions Vuibert, 2006, in **BENABDERRAHMANE.Y (2012)**, « 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.

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

Kéfi.H (2017), « 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>.

MOATIP (2017), « 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.

PINSONNEAULT ET KRAEMER.K, « Middle Management downsizing : An empirical investigation of the impact information technology », Management Science, 43 (12) 1433-1458, in **LAFLEUR.G (2006)**, « L'influence des technologies de l'information sur la fonction des ressources humaines », Université de Montréal.

RAJHI.M. T; BEN ROMDHANE.S (2013), « Impact de la technologie sur les activités bancaires tunisiennes », La Revue du Financier. [Enligne].URL : www.cybel.fr/htm/communaute.rdf,rajhi.

Reix.R (2002), 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.

Revue d'information publiée par la BMCE, « Les nouvelles technologies de l'information au Maroc », n° 275, Aout, septembre 2000; in **BEN AMAR.M (2001)**, « Marketing relationnel et rôle des nouvelles technologies d'information et de communication », Mémoire de DESA, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fès.

Roche.JM (1993), « Télécommunications: un outil au service des services », Revue Banque, n°541; cité in **CHETIOUL.L (2014)**, « 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.

SYLLA.I (2009), « 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.

TAICHI SAKAIYA (1991), « The knowledge-value Revolution or a History of the Future », New York; also **DRUCKER.P**, « The post-Capitalist Society », New York, Harper-Collins; in **Carrillo.F.J (2007)**, « Du knowledge management aux villes de la connaissance », Revue Qualitique n°193.