

**Analyse des impacts de l'utilisation des Technologies
d'Information et de Communication (TIC) sur les conditions de
travail dans l'organisation
-Cas du secteur bancaire marocain-**

**Analysis of the impacts of the use of Information and
Communication Technologies (ICT) on working conditions in the
organization.
-Case of the Moroccan Banking Sector-**

Pr. MED ACHRAF NAFZAOUI.

Enseignant Chercheur à l'ENCG / Kenitra.

Docteur HDR (Habilitation à Diriger des Recherches Doctorales) en Sciences de Gestion.

Achrafnafzaoui@yahoo.fr

Abdellah SEBBAR

Docteur, Chercheur en Sciences Economiques et Gestion

Abdellah.sebbar1@gmail.com

Abdelaziz BERDI

Doctorant en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociale de Fès

Laboratoire de recherche : Laboratoire d'Entrepreneuriat et Management des Organisations
(LABEMO).

Abdelazizberdi@gmail.com

Résumé :

Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) continuent à bouleverser nos économies à tous les niveaux. Aucune organisation n'est à l'abri des impacts considérables de cette forte digitalisation sur le travail (télétravail, affaiblissement des relations interpersonnelles,...).

Cet article vise l'analyse des impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans le 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 dégagés montrent que, l'utilisation des TIC génère des impacts sur les conditions de travail via la destruction des relations sociales et le stress des RH au travail suite aux dysfonctionnements informatiques, accompagnant l'utilisation des technologies.

Mots clés :

TIC, conditions de travail, relations sociales, dysfonctionnements informatiques, Secteur bancaire marocain.

Abstract

Information and Communication Technologies (ICT) continue to disrupt our economies at all levels. No organization is immune to the considerable impact of this strong digitizing on work (telecommuting, weakening of interpersonal relations.

This article aims to analyze the impact of the use of ICTs on working conditions in the Moroccan banking sector. A multi-methods approach was carried out: Administration of the questionnaire to a sample of ICT users and semi-structured interviews with a dozen banking players. The results show that, the use of ICT generates impacts on working conditions through the destruction of social relations and the stress of human resources at work following computer malfunctions, accompanying the use of technologies.

Keywords :

Information and Communication Technologies, working conditions, social relations, computer malfunctions, Moroccan banking sector.

Introduction

Le rôle des Technologies d'Information et de Communication (TIC)¹ dans l'économie et leur capacité à constituer un facteur de croissance est incontestable. Elles deviennent « le système nerveux des organisations, qui tendent bien d'en faire un facteur de compétitivité et de performance. Généralisées dans le monde de travail, les TIC sont utilisées au quotidien par un nombre non moins important d'acteurs au niveau des organisations.

Ceci étant, les TIC, tout en regroupant des techniques utilisées dans l'informatique, les télécommunications et Internet, permettent de produire, transformer ou échanger de l'information en quantité énorme, en temps réel ou dans des délais très courts. En outre, ces outils facilitent, voire rendent possibles de nouvelles organisations et de nouvelles pratiques professionnelles (nouveaux modes de gestion, climat social, conditions de travail, ..).

Toutefois, si l'utilisation des TIC dans l'organisation contribue à faire évoluer en profondeur les conditions de travail (relations de travail, communication, partage..), elles impactent, au contraire, ces conditions suite aux multiples effets qu'elles induisent: surcharge informationnelle, intensité de travail, connexion en continu, possibilité d'atteinte à la vie privée, confusion temps libre/temps de travail, etc.

C'est dans cette logique que s'inscrit cet article. Il s'efforce d'étudier les impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans la banque, précisément au niveau du secteur bancaire marocain. Il sera pour ce faire, organisé de la façon suivante :

- Le premier point entamera la revue de littérature en relation avec le sujet ;
- Le deuxième point s'intéressera à la problématique de la recherche ;
- Le troisième point passera en revue la méthodologie adoptée pour réaliser l'étude, et ;
- Le dernier point analysera les principaux résultats dégagés de la recherche.

Le présent document cherche à examiner les différents impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail qui sont, d'une manière ou d'une autre, un facteur de performance et de qualité de vie au travail au sein des organisations telles que, le secteur bancaire. L'objectif ultime escompté est d'améliorer ces conditions de travail au niveau du secteur pour tirer un meilleur profit de l'utilisation des technologies.

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

1. Revue de littérature

Nous reviendrons d'abord, sur la définition de la notion de conditions de travail pour se limiter ensuite à analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans l'organisation suivant deux éléments essentiels : Les relations sociales et les dysfonctionnements informatiques.

1.1. Notion de conditions de travail

Nul ne peut nier que le rendement des acteurs dans une organisation donnée, dépend des conditions dans lesquelles se déroule le travail. Par conditions de travail, nous entendons: « L'ensemble des paramètres organisationnels, normatifs, managériaux, techniques, matériels et humains qui influent sur la satisfaction d'une personne au travail, pour contribuer à son épanouissement et sa réalisation. L'identification de ces paramètres découle de l'analyse qui est menée concurremment sur l'environnement du travail, l'organisation du travail et le contenu du travail et sur les effets que produit le travail sur la santé et la vie personnelle et sociale de cette personne » (Garlet & Razafindranaly, 2018).

Il s'ensuit à partir de cette définition que, les conditions de travail peuvent être comprises comme les conditions dans lesquelles le travail peut être réalisé, telles que l'environnement du travail, les relations professionnelles, les exigences des salariés, etc. De façon spécifique, nous pouvons distinguer plusieurs risques liés aux TIC et qui concernent le travail, entre autres :

- Augmentation du rythme et de l'intensité de travail ;
- Affaiblissement des relations sociales et/ ou des collectifs de travail ;
- Brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors travail.

Ceci dit, notre étude se limite à analyser les impacts de l'utilisation des TIC sur les relations sociales et les dysfonctionnements informatiques dus à la forte dépendance aux TIC au travail. Le choix de ces déterminants, en plus des fondements théoriques présentés, est confirmé sur notre terrain d'étude².

1.2. TIC et dégradation des relations sociales dans l'organisation

L'apport des TIC aux conditions de travail est incontestable (facilité des tâches, minimisation des erreurs, efficacité, rapidité de traitement des informations, ...). Cependant, leurs effets négatifs sur les relations sociales dans une organisation sont lourds. En effet, l'utilisation massive des TIC, implique une diminution du contact physique entre le personnel au

²-Lors de notre étude de terrain au niveau du secteur bancaire marocain, nous avons remarqué que ces deux éléments sont souvent cités et attirent l'attention du personnel bancaire consulté.

détriment du contact électronique. A cet effet, le dialogue direct se voit diminué entre les individus, bien que les personnes sont par nature des êtres de dialogue et de communication.

Dans cet état de fait, les TIC sont considérées comme participant à la déshumanisation des relations humaines et leur instrumentalisation dans une organisation. En outre, la mise en place de TIC nouvelle (intranet, workflow,...), sans une implication forte des utilisateurs, peut faire l'objet d'un désintéressement par rapport à la technologie mise en place, ce qui répercute sur le climat social et delà sur la cohésion de l'entreprise. D'où l'importance de l'accompagnement et de conduite de tels projets, pour arriver à s'appropriier la nouvelle donne.

Yanat et al, soulignent que le travail à distance, pourrait réduire chez les télétravailleurs la fidélité par rapport à leurs collègues sédentaires. Certes, l'informatisation des fonctions, notamment dans le cas du télétravail, contribue à une augmentation de la productivité, mais au détriment des liens sociaux et du bien être des individus (Yanat et al, 2002). De plus, la montée en puissance du télétravail, pose évidemment le problème des risques d'isolement et de perte de repères. L'entreprise et le travail perdent ainsi leur fonction de socialisation et les relations de travail au sein des équipes se trouvent profondément modifiées (Lesca & Marie-Laurence, 2003)

Rosanvallon, de sa part, précise que s'il paraît difficile d'affirmer que les TIC favorisent globalement l'isolement des salariés, on peut toutefois se demander dans quel cas cet isolement est susceptible d'apparaître (Rosanvallon, 2012). Les TIC facilitent, sans aucun doute, l'éclatement géographique de certaines activités. Elles permettent de faire travailler des individus à distance et peuvent, ainsi favoriser l'apparition de situations d'isolement au travail, même si elles permettent également à certaines activités de créer des liens entre professionnels isolés (exemple des services à la personne, ou des routiers, qui communiquent par mobile/SMS). Ainsi, plusieurs figures d'isolement peuvent être distinguées:

*La première de ces figures renvoie aux salariés isolés, peu équipés en TIC. Les professions de livraison en sont un bon exemple : Si certains de leurs salariés sont, de plus en plus, équipés (en téléphone portable mais aussi en GPS), nombre d'entre eux utilisent des téléphones personnels. L'isolement peut aussi provenir d'un sous usage des technologies. Si un salarié est équipé de moyens de communication et d'échanges performants, mais que ces technologies ne sont pas utilisées par ses collègues, il se sentira isolé. A l'opposé, une utilisation très intensive des TIC peut aussi être vecteur d'isolement. C'est souvent le cas dans

les centres d'appels. Le fait d'être en position d'accueil téléphonique coupe totalement les salariés les uns des autres, simplement parce qu'ils sont accaparés par les appels des clients ;

*Il faut ensuite, distinguer les salariés dont l'isolement provient du fait qu'ils se trouvent dans une position d'interface avec de nombreux collègues distants, tout en ayant peu de contacts avec leurs collègues à proximité : Professions commerciales, assistantes commerciales, logistique, personnel administratif de sites industriels, par exemple. Ces configurations peuvent, en effet, être facilitées par les TIC ;

*Enfin, il ne faut pas exclure que l'isolement peut, lui-même, être recherché par les salariés. Il peut être synonyme d'autonomie accrue et soustraire à la pression des collègues (Ratier & Klin, 2012).

1.3. Les TIC, source de tensions et de stress pour les acteurs dans l'organisation

En plus de leurs effets sur les relations sociales et interpersonnelles dans l'organisation, les TIC peuvent être source de stress et de gêne des utilisateurs au travail. Les banques, en tant qu'organisations, ne font pas l'exception à ce niveau. Ces dernières peuvent rencontrer des risques technologiques et informatiques, qui peuvent être source de tensions chez les acteurs en leur sein. On distingue : l'indisponibilité de l'information, la rupture de service et l'intrusion:

- *L'indisponibilité de l'information* : Ce sont des risques dus à la multiplication et à la répartition des ressources pour la recherche de la performance, de l'évolutivité et de la proximité: Pannes au niveau des serveurs d'applications, pannes au niveau des serveurs de données, pannes au niveau des réseaux, etc.

- *La rupture de service* : Les risques sont dus à l'utilisation intensive de la technologie, aussi bien, au niveau des applications qu'au niveau des terminaux, et des autres canaux de communication, qu'au niveau du réseau et du système de communication: Diversité des pannes sur un parc informatique très large et très varié, multiplicité des profils d'internautes, les accidents sur les locaux (incendies), les matériels (pannes) et les services (électricité, télécommunications, ...).

- *L'intrusion* : Les risques sont dus à l'ouverture, par l'utilisation d'internet et des standard du marché, à travers les services web, e-mail, workflow, transferts de fichiers, téléphonie/visioconférence, administration réseau, ... : Attaques pour saturer ou rendre hors service les machines, utilisation illicite des ressources des machines, vol ou modification d'informations confidentielles, usurpation d'identité, propagation du virus, etc. Pour réduire

ces risques, principalement sur le canal internet, la signature électronique est une technique utilisée pour ce faire (Rajhi & Ben Romdhane, 2013).

Ceci dit, les risques induits par les défaillances informatiques sont plus élevés dans les établissements de crédit que pour d'autres secteurs de l'économie (Hull, 2007). D'autres menaces dues au Système d'Information (SI) peuvent être distinguées:

- *Une menace spécifique pour les banques* : L'usage, de plus en plus, intense des systèmes informatiques augmente les dangers d'une divulgation d'informations confidentielles. Comme bien connu, les banques travaillent avec l'argent des autres. Donc elles peuvent, en cas de difficultés, influencer les autres agents, notamment les établissements de crédits, où les clients ne peuvent ni retirer, ni renouveler leurs dépôts, ce qui causerait une crise de liquidité rapide. De plus, toute difficulté technique rencontrée par une banque, répercutera rapidement sur ses contreparties, confrères ou clientèles, et sur le système financier global.

- *La menace financière* : Plusieurs risques peuvent être encourus, entre autres:

-les pertes d'informations dues à la destruction partielle ou totale des fichiers, ou la divulgation d'informations confidentielles (fichiers clients,)

- Le non transfert des fonds, suite à des défaillances en informatique, où la banque devient incapable de remplir ses obligations envers ses clients ou ses confrères.

- Les fraudes conduisant à des pertes de valeurs (coûts économiques des détournements).

En plus des dysfonctionnements informatiques, les tensions naissent de l'éloignement entre le travail conçu par la direction, l'encadrement et les experts en TIC et le travail concret vécu par les salariés cadres et non cadres (Karasek & heorel, 1990). En outre, l'informatisation alimente les tensions psychologiques et les problèmes de santé, par des gestes répétitifs sur écran et par l'accroissement du nombre d'informations reçues, à traiter en un temps limité. Dans cette situation, les individus réalisent un travail exigeant, sur lequel ils ont peu de contrôle et qui leur offre peu d'autonomie. Ces éléments favorisent alors un état de stress et d'épuisement professionnel (Peyrat-Guillard & Samier, 2003).

Les auteurs ajoutent que la pression exercée sur les utilisateurs des TIC, en termes d'objectifs à atteindre (respect de délais, satisfaction de la demande, réactivité) accroît la perception d'une charge physique, mentale et psychique trop importantes, qui peut se traduire par des tensions entre salariés et supérieurs hiérarchiques (Peyrat-Guillard & Samier, 2003). En outre, les TIC sont considérées aussi, comme source de surcharge informationnelle. Cette dernière pose un problème de traitement et de distinction entre l'information utile de celle qui ne l'est pas, ce qui affecte en conséquence la qualité de la prise de décision. Les e-mails sont ici

l'exemple révélateur, qui font l'objet d'usages différents selon les personnes, et peuvent causer une dégradation de la qualité perçue de l'information et delà un sentiment de surcharge et donc des conséquences négatives sur la productivité au travail (Brasier, 2004).

Comme résumé, l'utilisation des TIC génère un affaiblissement des relations sociales entre les individus et s'accompagne de dysfonctionnements informatiques, constituant une source de stress et de gêne des RH au travail.

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 » (Aldo, 2013). Comme précisé, cet article a pour objet l'analyse des impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans le secteur bancaire marocain. La question principale que nous nous efforçons de satisfaire, est la suivante :

Quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans la banque?

Notre hypothèse de base suppose que l'utilisation des TIC minimise le dialogue et le contact direct entre les personnes, au détriment du contact électronique. En outre, si les conditions de mise en œuvre des TIC ne sont pas maîtrisées, ces dernières peuvent être source de perte de qualité des relations et donc de déshumanisation de l'organisation. D'un autre côté, l'utilisation massive des TIC s'accompagne de défaillances informatiques : Virus, pannes, lenteur de connexion ou de réseau dus à la complexité et à l'interdépendance croissante des systèmes. Ces défaillances techniques, peuvent être la source de stress des acteurs et peuvent même perturber l'activité au niveau de l'organisation.

Ceci étant, nous formulons les deux hypothèses suivantes:

H1 - L'utilisation des TIC s'accompagne d'une destruction des relations sociales dans la banque.

H2 - L'utilisation des TIC s'accompagne de dysfonctionnements informatiques, source de stress et de gêne des RH au travail dans la banque.

3. Méthodologie de la recherche

Trois éléments sont à aborder : La conception de la variable indépendante « Utilisation des TIC », l'échantillon choisi et les méthodes mises en œuvre pour collecter les données.

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

Pour répondre à notre question de départ, nous partons du postulat que, c'est le degré d'utilisation des TIC qui va définir les impacts éventuels des ces technologies sur les Ressources Humaines (RH) ainsi que leurs comportements. Nous optons pour l'approche de pénétration des TIC, qui mesure l'utilisation des TIC par les applications informatiques utilisées, dans le cadre de la gestion et en particulier dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Nous rejoignons, dans ce cadre, Pinsonneault et Kraemer 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), 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 SI ne nécessite pas d'efforts (Kéfi, 2010).

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 Ressources Humaines (RH), dans la mesure où, il permet de prendre en considération les opinions, les perceptions et les motivations des professionnels de la banque.

3.2. 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 bancaire, nous avons visé un nombre de banques de chaque type (directions centrales, régionales, succursales et agences), et aussi un nombre convenu de personnes, comme porté dans le tableau qui vient :

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.

3.3. 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 » (Hlady Rispal, 2000).

Dans cette optique, 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 prend le niveau d'utilisation des TIC dans la banque et la troisième partie s'intéresse aux impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans la banque. Dans le but d'approfondir notre étude, nous avons mené des entretiens semi directifs, via un guide d'entretiens (Annexe n°2) avec 40 personnes (Annexe n°3) au niveau des banques marocaines. Nous avons pu 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 suivant la méthode du résumé synthèse.

4. Résultats et discussion

Nos passons en revue les principales caractéristiques de notre échantillon, le niveau d'équipement des banques en TIC et la discussion des résultats retenus de la recherche.

4.1. Caractéristiques de l'échantillon choisi

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 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 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 toute 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.

4.2. Niveau d'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain

S'agissant du niveau d'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain, nous avons retenu presque la totalité des acteurs interrogés (96%) sont équipés d'un intranet, 56,8%

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.

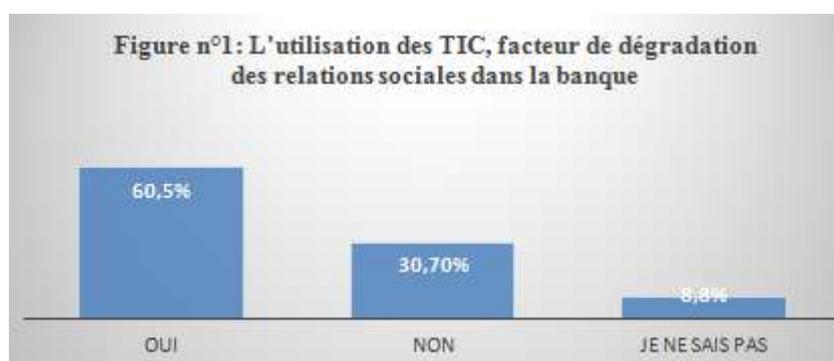
d'entre eux, considèrent cette technologie comme un outil procédural obligatoire au travail. Pour la messagerie électronique, 96% du personnel bancaire communique via cette technologie. En ce qui concerne la connexion internet et la disposition d'un site web, plus de 52% des acteurs accèdent à internet, 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 (100% des agences et des directions).

Parlons du workflow, du groupware et des Progiciels de Gestion Intégrée (PGI), nous avons constaté lors de l'étude que, 80% des personnes interrogées déclarent travailler avec le workflow (comme outil décrivant le circuit de validation d'une opération dans la banque). 50% des répondants utilisent le groupware (logiciel qui permet le travail en groupe). Quant au PGI, 38% des enquêtés savent que leurs banques utilisent cette technologie (logiciel qui permet l'intégration des fonctions de l'entreprise, tel que Oracle, ...).

Au total, nous affirmons 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, pour plusieurs facteurs : Taille de la banque, stratégies adoptées, culture des dirigeants, etc.

4.3. Discussion et analyse des résultats

Concernant les impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans les banques, nous avons retenu que les TIC causent une dégradation des relations sociales au niveau de ces organisations. En effet, malgré que les TIC favorisent le développement des relations interpersonnelles à travers le travail d'équipe et la collaboration, elles génèrent cependant, une destruction de ces relations. Ce constat se voit confirmé par plus de 60% des répondants (Figure n°1).



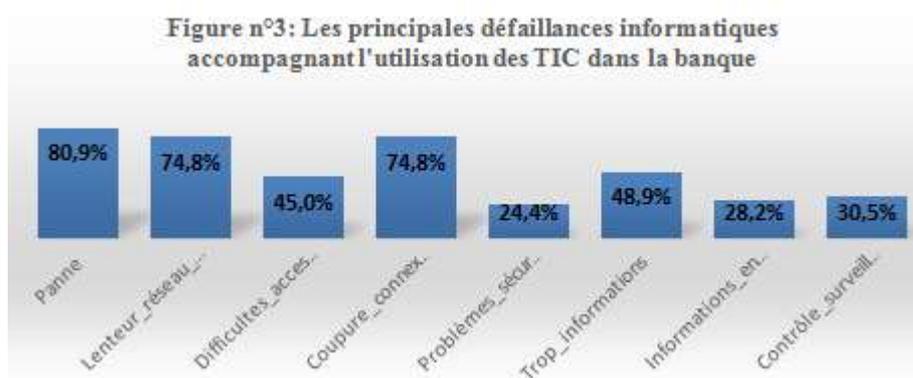
Source : Elaboré par les auteurs

Cette dégradation des relations sociales dans les banques, revient en grande partie à la diminution du contact physique, qui cède la place au contact électronique (donnant lieu à une déshumanisation des relations sociales et donc une négligence du côté émotionnel chez les Hommes) avec le personnel (43,2% des interrogés)). Ce nouveau mode de contact, risque de produire un certain isolement des acteurs, selon 36,3% des interrogés. En outre, l'individualisation des démarches générée par l'utilisation des TIC accentue cet isolement suivant 20,5% des sondés (Figure n°2).



Source : Elaboré par les auteurs

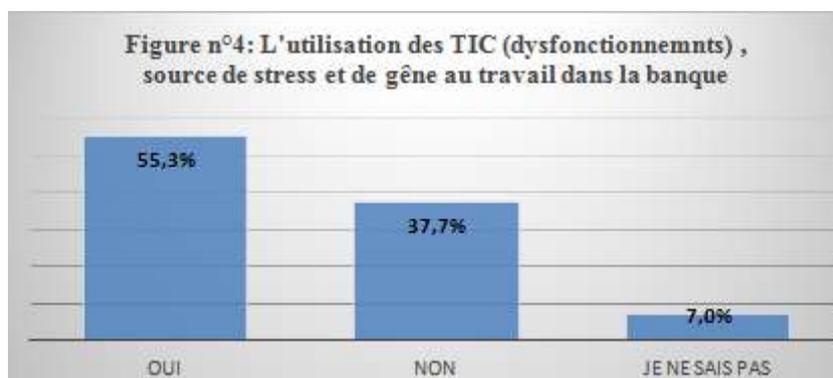
En ce qui concerne les principaux dysfonctionnements informatiques accompagnant l'utilisation des TIC dans la banque, il s'ensuit de l'enquête menée (Figure n°3) que ces dysfonctionnements sont, en grande partie, liés aux pannes (80,9%), à une navigation lente et aux coupures de connexion (74,8%). La surcharge informationnelle et les difficultés d'accès n'ont qu'une place résiduelle à ce niveau, selon respectivement 48,9% et 45,0% des répondants.



Source : Elaboré par les auteurs

L'utilisation des TIC, à travers ces dysfonctionnements, sont considérées comme source de stress des acteurs au travail. Sur la question « *Pensez-vous que les TIC (à travers les dysfonctionnements informatiques) sont source de stress et de gêne au travail ?* », les interrogés

pensent que l'utilisation des TIC génère un stress et une gêne au travail au sein de la banque. Comme porté sur la figure qui suit, 55,3% des répondants confirment cette idée.



Source : Elaboré par les auteurs

En vue d'enrichir nos résultats, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 40 acteurs bancaires. Force est de constater que les interviewés considèrent les TIC comme la principale cause de diminution du contact physique avec les collaborateurs (on peut contacter un collègue à siège ou à la direction toute la vie sans le voir ou le connaître de visage (les gens ne sont que des matricules avec les TIC), comme a avancé un interviewé dans une banque)). Les échanges électroniques prennent place, ce qui peut provoquer un isolement du personnel et donc une certaine diminution des rapports et des relations humaines.

De plus, les acteurs avancent qu'avec l'utilisation des TIC, une certaine déshumanisation et une mécanisation des relations sociales voient le jour. Les contacts face à face ou directs cèdent la place aux contacts virtuels/ électroniques, ce qui risque d'éliminer tout ce qui est affectif ou émotionnel chez les personnes. Nous rejoignons dans ce cadre, Karasek & Theorel qui avancent que les TIC sont « la source de destruction des relations humaines et des référentiels professionnels et source d'un sentiment d'aliénation et d'oppression, mais aussi d'inquiétude, dans la mesure où, les individus craignent d'être appréciés, selon des critères autres que ceux qu'ils souhaitent » (Karasek & Theorel, 1990).

Arrêtons-nous à présent, sur les principaux dysfonctionnements informatiques ayant des impacts considérables sur les conditions de travail dans les banques. Ces défaillances peuvent être une source de gêne et de stress pour les personnes, comme elles peuvent perturber ou paralyser toute l'activité bancaire. En effet, interviewés consultés affirment que l'utilisation massive de l'informatique s'accompagne, indéniablement, d'une série de risques ou de défaillances techniques (pannes, de lenteur de connexion ou de réseau, coupure de connexion suite aux faibles débits, ..). Il est fort important de signaler à ce niveau que, nous avons

remarqué que ces problèmes de connexion constituent un souci majeur pour les utilisateurs des technologies, qui avancent que ces problèmes liés aux systèmes leur coûtent cher au niveau personnel (stress, dépression, maux de tête,..) et relationnel (avec les clients, qui exigent des services rapides et de meilleure qualité).

Pour conclure, l'utilisation des TIC, en plus de leurs effets sur la destruction des relations sociales, avec les dysfonctionnements informatiques qui en résultent génèrent un certain stress et gêne au travail chez les acteurs bancaires.

Les résultats dégagés de cette recherche nous ont permis de valider nos deux hypothèses de départ, comme présenté sur le tableau ci-après:

Tableau n°3: Synthèse des résultats

Hypothèses	Résultats	
	Etude quantitative	Etude qualitative
H1: L'utilisation des TIC s'accompagne d'une destruction des relations sociales dans la banque.	validée	Validée
H2: L'utilisation des TIC s'accompagne de dysfonctionnements informatiques, source de stress et de gêne des RH au travail dans la banque.	Validée	Validée

Source : Tableau confectionné par nous même.

Sur la base de ces résultats, nous pouvons avancer les propositions suivantes, aux décideurs pour tirer meilleur profit de l'utilisation des TIC :

* Les décideurs sont appelés à perfectionner et améliorer l'infrastructure technique et le paysage technologique (serveurs, ordinateurs, ..) au niveau de leurs banques, en vue de réduire au minimum les défaillances qui en résultent, à travers par exemple, la création d'un réseau privé pour la banque, le changement de débit,... Nous notons un certain déphasage entre les solutions informatiques adoptées et la qualité de l'infrastructure mise en place au niveau des banques consultées.

* Pour promouvoir et consolider le contact physique entre le personnel bancaire. L'organisation par exemple, à la fois des formations en présentiel (formation classique dans des centres de formations ou sièges) et à distance (e- Learning) est conseillée.

* L'intégration de la gouvernance des TIC dans les stratégies de la banque est d'une grande importance. Ainsi, la mise en place d'une infrastructure informatique doit contribuer à l'efficience et l'efficacité de la banque. On trouve parfois un suréquipement en TIC et donc un coût de sous-utilisation se pose. Aussi faut-il penser à réduire le nombre d'applications informatiques qui compliquent parfois le travail par rapport au manuel.

Conclusion

L'arrivée des TIC constitue pour l'organisation une forte révolution qui a bouleversé les règles du jeu en son sein. Ainsi, on n'imagine pas aujourd'hui une organisation travaillant sans ces outils qui impactent profondément les conditions et les règles de travail. Cet article a revenu sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les conditions de travail dans les banques marocaines. Une approche mixte a été entreprise pour la réalisation de l'étude : Distribution de trois cent quarante cinq (345) questionnaires sur les acteurs bancaires et réalisation de quarante (40) entretiens semi-directifs auprès des utilisateurs des TIC au niveau des banques. Les résultats tirés de l'étude montrent que l'utilisation des TIC génère des impacts considérables sur les relations sociales à travers la diminution du contact physique entre les acteurs et l'individualisation des démarches de travail ce qui peut entraîner un certain isolement du personnel. De plus, les dysfonctionnements informatiques accompagnant l'utilisation des technologies, constituent des sources majeures de stress et de gêne au travail chez les acteurs au niveau des organisations bancaires.

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.
- Brasier.P, « Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : Approche par les représentations », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, 13/12/2004, p.8.
- Commission bancaire, « Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit », Mars 1996, p.9.
- Hlady Rispal.M, « Etude de cas : Une stratégie de recherche en gestion », RFG, volume 127, janvier-février, (61-70), p.5.
- Garlet.H, Razafindranaly.J, « Livre blanc sur les conditions du travail des fonctionnaires et des agents publics ». [En ligne].URL : www.cesi.org/.../RAZAFINDRANALY-Jose-Annexe-Conditions-de-travail-definition; consulté le 21/04/2018.
- Hull.J, « Gestion des risques et institutions financières », édition Pearson éducation, 2007, p.1.
- Karasek et Theorel (1990), in Peyrat-Guillard.D, Samier. N, « TIC, implication des salariés et climat social », Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?, Colloque DARES, Paris, 27 Février 2003.
- Kéfi.H, « Mesures perceptuelles de l'usage des Systèmes d'Information : application de la théorie du comportement planifié », Revue Humanisme et Entreprise n° 297, 2010. [En ligne].

URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-45.htm>; consulté le 08/02/2017.

- Marie-Laurence Caron-Fasan, Lesca.N, « Présent et futur des systèmes d'information », édition Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble Cedex 2003, p.101.

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

-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.

- Rajhi.M.T ; Ben Romdhane.S, « Impact de la technologie sur les activités bancaires tunisiennes », La Revue du Financier. [Enligne].URL : www.cybel.fr/htm/communaute.rdf,rajhi; consulté le 06/05/2013.

- Ratier.D, Klin.T, « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Rapports et documents, Février 2012, pp 128-130.

- Rosanvallon.J, « Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues », in Tammine.L, « L'impact des NTIC sur la Fonction Ressource Humaines ; cas de l'Administration Publique Marocaine », Thèse de doctorat, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès, 2013, pp 215-216.

- Yanat.Z, Estay.C et Hourquet.PJ, « NTIC et GRH : à la recherche d'un nouveau lien social ? », Revue Personnel n°427, pp 68-75.