

**Etude des impacts organisationnels engendrés par l'utilisation des
Technologies de l'Information et de la communication.**

-Cas des banques marocaines-

**Study of the organizational impacts generated by the use of Information
and Communication Technologies**

-Case of the Moroccan banks-

Abdelaziz BERDI

Docteur, chercheur en Sciences Economiques et Gestion
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et
Sociales de Fès
Laboratoire de recherche: Entreprenariat et Management des Organisations (LABEMO)

E-mail : Abdelazizberdi@gmail.com

Abdellah SEBBAR

Docteur, chercheur en Sciences Economiques et Gestion
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et
Sociales de Fès
Laboratoire de recherche: Entreprenariat et Management des Organisations (LABEMO)

E-mail : Abdellah.sebbar1@gmail.com

Khaoula SALMOUN

Doctorante en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences juridiques,
Economiques et sociales de Tanger, Université Abdelmalek ESAADI.
Laboratoire de recherche : Equipe de Recherche en Management et Système d'Information
(ERMSI)

E-mail : Khaoula.salmoun@gmail.com

Date de soumission : 13/05/2019

Date d'acceptation : 24/06/2019

Pour citer cet article :

BERDI A. & al (2019) «Etude des impacts organisationnels engendrés par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la communication. -Cas des banques marocaines-», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 778 - 794

Résumé :

La révolution technologique impacte les organisations qui vivent aujourd'hui sous l'effet de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Elles subissent des impacts organisationnels considérables à plusieurs niveaux: niveaux hiérarchiques, contrôle des RH, prise de décisions etc.

Cet article revient sur les impacts de l'utilisation des TIC sur les niveaux hiérarchiques dans la banque marocaine. Une approche multi méthode fut réalisée : administration du questionnaire auprès de 345 banques et réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine de RH bancaires. Les résultats tirés de l'étude montrent que l'utilisation des TIC n'a pas d'effets significatifs sur la compression des niveaux hiérarchique dans la banque, sauf qu'il y a une fluidification de la circulation de l'information au niveau de l'organisation bancaire.

Mots clés :

TIC ; révolution technologique ; impacts organisationnels ; niveaux hiérarchiques ; banques marocaines.

Abstract :

The technological revolution is influencing organizations today that live under the effect of the use of the information and communication technologies (ICT). That has a considerable organizational impact on several levels: hierarchical levels, control of HR, decision-making etc.

This article reviews the impact of the use of ICTs on hierarchical levels in the Moroccan banking system. A multi-method approach was dropped: administering the questionnaire to 345 banks and conducting semi-structured interviews with a dozen of banking HRs. The results from the study show that the use of ICTs has no significant effect on the compression of hierarchical levels in the bank, except a fluidification of flow of information in the banking organization.

Keywords :

ICT; technological revolution; organizational impacts; hierarchical levels; Moroccan banks

Introduction

Notre époque s'ouvre sur l'économie une nouvelle économie : l'économie de la connaissance. Comme l'écrit Foray : « la science et la technologie jouent un rôle important dans l'économie fondée sur la croissance » (Foray, 2000). Mieux encore, la mondialisation, la globalisation des marchés et la révolution technologique avec la montée en puissance des télécommunications, de l'informatique de l'audiovisuel accentuent ce phénomène.

Particulièrement, la révolution technologique gagne du terrain et avec elle, les organisations contemporaines se trouvent devant des flux énormes d'informations. Le défi qui leur est posé est alors de bien gérer cette abondance d'informations. Pour relever ce défi, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)¹ se présentent comme des outils incontournables pour le stockage, le traitement et la diffusion de l'information à l'ensemble des membres de l'organisation.

Les organisations bancaires, objet de cette étude, et dont le cœur du métier repose sur la gestion de l'information, ne sont pas à l'abri de ces mutations. Une adaptation indispensable et rapide de leurs structures, systèmes et Ressources Humaines (RH) s'impose pour satisfaire les nouvelles exigences de l'environnement. Particulièrement, la structure organisationnelle subit des effets de poids sous l'effet de l'utilisation des TIC.

En effet, la structure pyramidale relevant du taylorisme tend à disparaître (Gunia, 2002) et la diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée par la disparition de la catégorie des cadres intermédiaires modifie la structure de type pyramidal. En outre, le recours aux TIC permet d'atténuer les différences hiérarchiques (Foster & Flynn, 1984 ; Sproull & Kiesler, 1986 ; Rowe & Struck, 1999). De leur part, Sproull et Kiesler montrent que l'utilisation des TIC se traduit aussi bien par une égalisation des statuts que par une égalisation de l'accessibilité (Sproull & Kiesler, 1986).

Sur la base de ces développements, il nous paraît légitime de se poser la question suivante : *quels sont les impacts de l'utilisation des TIC sur la structure organisationnelle au niveau de la banque ?* Cet écrit part du cas des banques marocaines et tend à apporter quelques éléments de réponses à cette question, tout en se limitant à l'étude des impacts sur les niveaux hiérarchiques. Pour ce faire, le premier point de l'investigation examine la revue de littérature en relation avec le sujet. Le deuxième met en exergue la problématique posée et la (es)

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

méthodologie (es) de recherche adoptée (es) alors que le dernier point se penche sur la discussion des principaux résultats auxquels l'étude a abouti.

1. Revue de littérature : TIC et structure organisationnelle

Cette partie entame la définition des TIC et les impacts de leur utilisation sur la structure organisationnelle.

1.1. Les TIC : définition

Avant de définir cette notion de TIC, nous précisons que nous nous intéressons aux technologies de réseaux, c'est-à-dire les technologies permettant une utilisation et une diffusion de l'information à l'ensemble des membres de l'organisation, et dont les enjeux organisationnels et humains sont de poids pour l'organisation, telles que l'internet, l'intranet, le groupware, la messagerie électronique, le workflow, etc.

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

- « 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).
- « 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).

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 face (Reix, 2002). 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. Les impacts de l'utilisation des TIC sur la structure organisationnelle

L'utilisation des TIC force les organisations à changer de structure. Cette dernière devient plus souple et connaît un certain allègement du poids de la hiérarchie.

1.2.1. Des structures hiérarchiques aux structures aplaties

L'arrivée des TIC a poussé les organisations à changer de structures. En effet, à la place des organisations de types hiérarchiques, bureaucratiques et rigides, viennent celles de types communicantes, processuelles, etc. Dans ce cadre, Lander souligne que : *« les TIC rendent aujourd'hui possible et nécessaire la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisations et de management des entreprises (..). L'organisation pyramidale classique, fondée sur la hiérarchisation des postes et de strictes définitions de fonctions, laisse place progressivement à une organisation plus souple, privilégiant les relations transversales, l'initiative individuelle et le travail en groupe »* (Lander, 1992). Il s'ensuit que, la structure dite aplatie permet une communication entre des individus ou des groupes de personnes à tous les niveaux, avec une circulation de l'information souple et multidirectionnelle, ce qui permet en conséquence une certaine réduction des niveaux hiérarchiques, via cette communication verticale, sans un nécessaire passage par la hiérarchie. Nous pouvons parler à ce niveau, *d'une réduction électronique des niveaux hiérarchiques dans l'organisation.*

Ceci dit, Loveman précise qu'un intermédiaire majeur disparaît dans l'organigramme de l'entreprise : Celui des cadres moyens dont le rôle de coordination entre les échanges d'informations en amont et en aval devient beaucoup trop lent (Ismaila, 2003). La compression du temps oblige à une rapidité accrue, en réunissant plusieurs fonctions en un seul processus et à des décisions plus promptes pour rester compétitif. Le personnel est réaffecté pour éviter les pertes de temps dues aux multiples transmissions de rapports entre différents niveaux d'autorité.

En outre, les chercheurs spécialisés dans l'étude du comportement, ont élaboré une théorie selon laquelle les Systèmes d'Informations (SI) permettent d'aplanir les hiérarchies et élargissent la distribution des informations, ce qui confère plus d'autonomie aux collaborateurs des niveaux inférieurs et améliore l'efficacité de la gestion. Puisque les managers opérationnels reçoivent directement et plus rapidement ces informations, ils peuvent intervenir directement et en temps voulu. Par conséquent, l'organisation a besoin de moins de managers intermédiaires dédiés à la seule transmission des consignes et des informations (Laudon, et al., 2010).

Cependant, le rôle des managers intermédiaires n'est pas l'avis de beaucoup d'auteurs. Ces managers jouent un rôle crucial à plusieurs aspects : organisationnel, social, fonctionnel et opérationnel. Aussi comme des animateurs ou des développeurs et des régulateurs, vu que les managers intermédiaires sont des acteurs qui animent et soutiennent l'équipe, résolvent des

conflits qui nouent en leur sein, visent la réalisation des objectifs escomptés et de bons résultats. Les TIC, pour notre part, peuvent être un facteur de motivation pour cette catégorie d'acteurs et leur fournir une grande autonomie pour l'exercice de leurs tâches, avec efficacité et donc les responsabiliser davantage. En outre, la pression exercée par les TIC n'épargne aucun des acteurs et les managers intermédiaires doivent s'imposer par la formation et les compétences, comme des acteurs indispensables à leurs équipes. En ce sens, Rondeau affirme que « *les TIC constituent une pression supplémentaire à se réaligner sur une organisation nouvelle, adaptée aux conditions naissantes de l'activité professionnelle* » (Rondeau, 1999).

Au total, l'utilisation des TIC entraîne un aplatissement des structures par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Les organisations vivent un passage d'une organisation pyramidale à une organisation plus plate, souple et transversale.

1.2.2. TIC et niveaux hiérarchiques dans l'organisation

Pour Ray.E (1992), les ordinateurs ne font pas de sentiment, derrière leur froide objectivité et leur grande mémoire, ils allègent le poids de la hiérarchie et selon l'expression de Supiot.A (2000), dépersonnalisent la relation de travail en individualisant la responsabilité du travail, même dans un travail collaboratif. Grâce au groupware, il reste une trace de l'intervention de chaque collaborateur sur les supports d'information partagée (Peyrat-Guillard, et al ;)

Les TIC sont des outils de communication. En effet, cette communication à tous les niveaux, devient plus facile dans la mesure où les contraintes de temps et d'espace se voient dépassées. Huber avance en ce sens que, « *les possibilités de communication directe gommant partiellement les différences de statuts perçues et minent les relations d'autorité* » (Reix, 1990).

Fulk et al identifient cinq changements majeurs issus des TC (Technologies de Communication) : Vitesse de communication, diminution des coûts de communication, augmentation de la 'bande passante', accroissement considérable de la connectivité, intégration de la communication (Fulk et al, 1995). A ces cinq changements correspondent plusieurs modifications dans les organisations : Changement dans le contrôle vertical, apparition d'une coordination horizontale, changement de la taille des unités opérationnelles, nouveaux liens entre les unités opérationnelles et le centre (par exemple, la communication électronique nous permet de dépasser un chef hiérarchique en envoyant un message à un supérieur).

Rifkin dans « la fin du travail » mentionne des exemples d'entreprises ayant réduit leur échelle hiérarchique de manière conséquente : 'Eastman Kodak' a fait passer son échelle hiérarchique de treize à quatre degrés. 'Intel' pour certaines de ses opérations, a supprimé cinq niveaux sur dix de son échelle de commandement' (Rifkin, 1996).

Certes, le paradoxe de la productivité, lorsqu'on examine l'effet des TIC sur l'emploi, remet en cause cette logique, dans le sens où, dans les entreprises et secteurs utilisateurs de TIC, l'emploi devrait diminuer. Or, ce n'est pas le cas, bien au contraire les emplois se multiplient ou se maintiennent mieux, sont plus qualifiés et mieux payés, là où les investissements en TIC sont les plus importants.

En outre, la structure hiérarchique de la prise de décision se voit aussi transformée, sous l'effet des TIC. A cet effet, ces technologies permettent de diffuser directement les informations depuis les unités d'affaire jusqu'aux cadres supérieurs, ce qui élimine le poste de cadres intermédiaires. Elles permettent aussi aux cadres de niveau supérieur d'entrer en communication avec les unités de niveau inférieur au moyen des télécommunications et d'ordinateurs en réseau, ce qui élimine le poste de cadres intermédiaires (Leavitt & Whisler, 1958). Par ailleurs, elles facilitent la diffusion des informations aux employés des échelons inférieurs, qui peuvent alors prendre des décisions, en fonction de leurs propres connaissances et données, sans que la direction ait à intervenir.

De manière générale, l'adoption des TIC conduit à réduire les niveaux hiérarchiques dans l'organisation (suppression de postes, de services, ...). Nous parlons aujourd'hui des liens hiérarchiques électroniques, où l'information circule de façon horizontale mais aussi verticale. Ce développement semble s'accompagner d'un 'aplatissement' de la structure des organisations.

2. Problématique et hypothèse de la recherche

Les caractéristiques de la forme structurelle sont regroupées autour de cinq aspects essentiels : la forme structurelle, la standardisation, la formalisation, la prise de décision, la planification et le contrôle (kalika, 1995). Cet article porte sur l'étude des impacts de l'utilisation des TIC sur une des composantes de la forme structurelle, à savoir les niveaux hiérarchiques dans la banque marocaine.

La question principale que nous nous efforçons de satisfaire est la suivante :

Dans quelle mesure l'utilisation des TIC pourrait-elle favoriser une compression des niveaux hiérarchiques dans la banque ?

Nous supposons que l'utilisation des TIC, avec le changement des structures des organisations, dont celles bancaires, permet une réduction des niveaux hiérarchiques (suppressions de services, de structures telles que les agences, etc.) dans la banque. Nous formulons pour ce faire l'hypothèse principale suivante:

H- L'utilisation des TIC entraînerait une suppression des niveaux hiérarchiques dans la banque.

Nous distinguons deux sous hypothèses:

H1 : L'utilisation des TIC favoriserait la circulation de l'information à travers la hiérarchie dans la banque

H2 : L'utilisation des TIC permettrait la réduction du passage par la hiérarchie dans la banque.

3. Méthodologie de la recherche

Cette partie passe en revue 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 concevoir la variable indépendante, nous partons du postulat que, c'est le degré d'utilisation des TIC qui va définir les impacts éventuels des ces technologies sur les RH ainsi que leurs comportements. 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 (Pinsonneault & Kraemer, 1997).

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 (Kéfi, 2010) :

-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.

3.2. Choix de l'échantillon et collecte des données

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 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, comme porté dans le tableau ci-après :

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.

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 » (Hlady Rispal, 2000).

Le fait de ne pas se limiter dans l'étude, aux directions revient à la raison qu'au niveau opérationnel nous assistons à une forte utilisation des TIC et aussi à une introduction fréquente des technologies (logiciels, applications, etc.) pour améliorer la qualité des services rendus aux clients.

Dans cette optique, nous avons mis en œuvre une enquête quantitative, à travers la distribution d'un questionnaire 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 la réduction des niveaux hiérarchiques dans la banque.

Afin d'approfondir notre étude, nous avons mené des entretiens semi directifs, via un guide d'entretiens auprès de 40 banquiers. Nous considérons qu'à partir de ce niveau que les acteurs bancaires commencent à offrir les mêmes réponses à nos questions. Nous avons pu consulter une population large, composée de la hiérarchie et des opérationnels. Pour exploiter les données, 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. Discussion et analyse des résultats

Il s'agit de passer en revue les caractéristiques de l'échantillon sur lequel a porté la recherche, le niveau d'utilisation des TIC dans les banques marocaines et les impacts de l'utilisation des TIC sur la compression des niveaux hiérarchique au niveau de la banque.

4.1. 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

numériques². 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.

4.2. Niveau d'utilisation des TIC dans les banques marocaines

Pour le niveau d'utilisation des TIC dans le secteur bancaire marocain, nous avons enregistré que presque la totalité des utilisateurs des TIC interrogés (96%) sont équipés d'un intranet, 56,8% d'entre eux, considèrent cette technologie comme un outil procédural, obligatoire au travail. 96% du personnel bancaire communique via la messagerie électronique. En ce qui concerne la connexion internet et la disposition ou non de la banque 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 que, 80% des interrogés 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 permettant le travail en groupe). Quant au PGI, 38% des enquêtés savent

²-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.

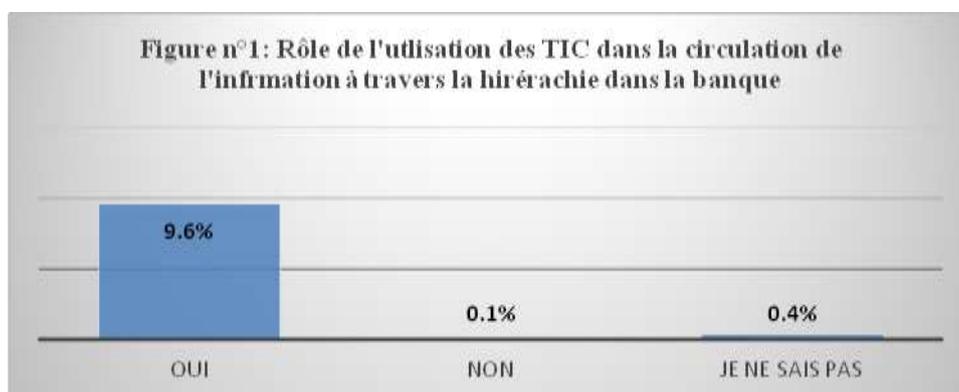
que leurs banques utilisent cette technologie (logiciel permettant l'intégration des fonctions de l'entreprise, tel que Oracle, ...).

Les banques marocaines utilisent massivement les TIC. Toutefois, ce niveau d'utilisation des technologies n'est pas homogène et varie d'une banque à une autre, pour plusieurs raisons : Taille de la banque, stratégies adoptées, culture des dirigeants à leurs têtes, etc.

4.3. Les impacts de l'utilisation des TIC sur la réduction des niveaux hiérarchiques dans les banques marocaines.

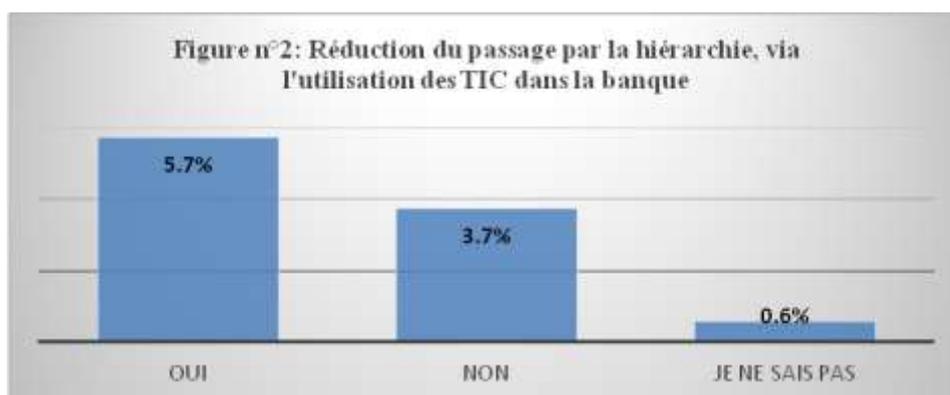
Notre étude de terrain au niveau des banques marocaines nous a permis de retenir les résultats suivants :

Sur la question, « *L'utilisation des TIC permet-elle une circulation souple de l'information à travers la hiérarchie dans votre banque ?* », nous avons remarqué que 96% des banquiers confirment que l'utilisation des TIC permet une circulation facile et souple de l'information à travers la hiérarchie.



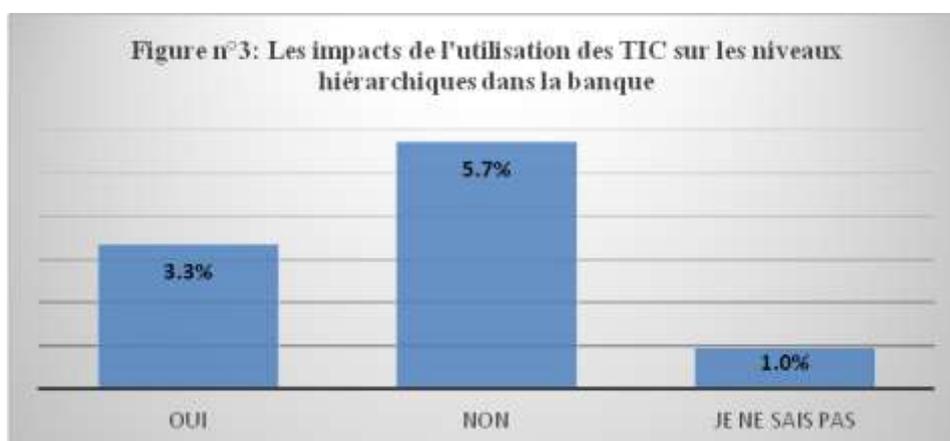
Source : Auteurs

Sur la question : « *Pensez vous que l'utilisation des TIC (intranet, messagerie,..) permet la réduction du passage par la hiérarchie au travail dans votre banque?* », nous remarquons sur la figure n°2 ci-après que l'utilisation des TIC permet ce passage selon 57% des acteurs, contre 37,3% des répondants qui pensent que l'utilisation des TIC ne favorise pas la réduction du passage par la hiérarchie. Seul 5,7% des sondés n'ont aucune information à ce niveau.



Source : Auteurs

Bien que l'utilisation des TIC, comme soulevé ci-dessus, facilite la circulation de l'information dans la banque, elle n'entraîne pas au contraire une compression des niveaux hiérarchiques au niveau de l'organisation bancaire. En effet, en répondant à la question « A votre avis, l'utilisation des TIC entraîne-t-elle une réduction des niveaux hiérarchiques dans votre banque ? », 57% des interrogés reconnaissent ne pas constater de diminution de niveaux hiérarchiques au sein de leurs banques, contre 33,3% des banquiers qui affirment l'existence d'une certaine compression des niveaux hiérarchiques.



Source : Auteurs

De manière générale, l'utilisation des TIC permet une circulation souple de l'information entre les collaborateurs et une réduction du passage par la hiérarchie, sans engendrer une compression des niveaux hiérarchiques dans la banque.

En se référant aux informations collectées des entretiens semi-directifs réalisés au niveau des banques marocaines (40 personnes interrogées), nous enregistrons que les TIC permettent une

circulation fluide de l'information entre les collaborateurs et les services (gain de temps, fiabilité de l'information...) et permettent, via le partage d'information, la réduction du passage par la hiérarchie. Ainsi, les outils collaboratifs, tels que l'intranet, par exemple, permettent de véhiculer et de partager des volumes énormes d'informations. Il s'agit d'un partage instantané de dossiers et de documents (notes, rapports, ...).

En outre, l'introduction et/ou l'utilisation des TIC devraient, normalement, être source de compression et de réduction des niveaux hiérarchiques, avec un aplatissage des organigrammes dans la banque. Or, les banquiers consultés infirment cette influence prétendue des TIC sur les structures hiérarchiques, tout en confirmant l'absence d'une influence significative à ce niveau. Il peut s'agir selon eux, d'une réduction virtuelle et non physique de ces niveaux hiérarchiques, puisque la communication se fait dans les deux sens, sans un nécessaire passage par la hiérarchie.

Bien plus, de nouveaux postes, de nouvelles cellules ou de nouvelles structures ont été créées, comme c'est le cas par exemple, pour les agences bancaires dont le nombre ne cesse de croître (dans le temps et dans l'espace) (cela sous entend, le maintien des mêmes niveaux hiérarchiques (les directeurs d'agences, par exemple)), comme porté sur le tableau suivant :

Tableau n°3: Evolution du nombre d'agences bancaires dans le secteur bancaire marocain

Année	2009	Mars 2017
Nombre d'agences	3583	6297

Source : Direction de la Supervision Statistique, Bank Al Maghrib.

Cette situation (l'absence d'une compression des niveaux hiérarchiques) peut s'expliquer, à notre sens, par le nombre important de services et d'agences créées, le style de supervision directif orienté vers le suivi et le contrôle et la soumission et le respect du pouvoir central.

A cela s'ajoute la politique d'emploi poursuivie, visant à éponger la demande additionnelle en main d'œuvre, sans prendre en compte les aspects compression et réduction des effectifs pour des raisons diverses : Economiques, technologiques, financières,..., sauf dans des situations particulières.

Pour presque la totalité des répondants, les TIC, malgré le peu d'impacts qu'elles ont sur les structures ou les niveaux hiérarchiques, ont contribué, dans une large mesure, à une

coordination verticale, à travers une circulation souple et efficace de l'information, mais aussi via une réduction, dans certaines mesures, du passage par la hiérarchie.

Comme conclusion, avec l'apparition de l'organisation en réseau qu'encouragent les TIC, la transmission et la circulation de d'information, à la fois au niveau vertical et horizontal dans la banque est considérable, ce qui permet une certaine fluidification de l'information et de la communication dans les deux sens. Toutefois, les niveaux hiérarchiques ne sont pas influencés par l'utilisation des TIC.

Conclusion

La révolution technologique envahit les organisations. Ces dernières en conséquence, doivent revoir leurs systèmes de gestion, de management, ... Cette étude s'est arrêtée sur l'analyse des impacts organisationnels de l'utilisation des TIC sur les niveaux hiérarchiques au niveau de la banque marocaine. Une démarche mixte a été mise en œuvre : consultation de 345 banques (agences et directions) et interrogation d'une dizaine d'acteurs bancaires.

Les résultats issus de l'étude nous laissent comprendre que l'utilisation des TIC favorise une circulation souple et facile de l'information au travail et la coordination de façon plus transversale entre les collaborateurs, sans aucun effet significatif sur la réduction des niveaux hiérarchiques dans la banque. En outre, la structure organique des banques marocaines n'est pas influencée. Il s'agit tout simplement d'un redéploiement des cadres intermédiaires qui ont une mission de contrôle et de supervision, en plus de leurs rôles informationnels dans la banque.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse : « L'utilisation des TIC s'accompagne d'une réduction des niveaux hiérarchiques dans la banque » est infirmée.

Bibliographie

- Aldo, L. (2013), 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).
- Alsène, E. (1988). Le changement technologique en entreprise. Technologies de l'information et société, vol.1, n°1, 91-108 ; in Lachance.R et al, « La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples », Revue internationale P.M.E., vol.7, 1994. [En ligne] URL: www.id.erudit.org/iderudit/1008425ar; consulté le 05/06/2018.

- Benchekroun, A.B& MdaghriAlaoui.A. (2015). Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur des déterminants de l'achat en ligne. *Revue Interdisciplinaire en Economie et Management (RIEM)*, 1er numéro.
- Benraiss, B & Jamal.A.(2015). Conduite du changement organisationnel : Les facteurs de succès et les risques de métamorphose. *Revue Interdisciplinaire d'Economie et Management (RIEM)* n°1.
- Cadix, A & Pointet, J.M, (2002). *Le management à l'épreuve des changements technologiques : Impacts sur la société et les organisations*. Édition d'organisation, Paris.
- Chetioui, 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.
- Decaudin, J.M& Igalen.J, (2006). *La communication interne : Stratégie et techniques*. Dunod, Paris.
- Faurie.C, 2008. *Conduire le changement. Les gestes qui sauvent* », édition Maxima, Paris.
- Fimbel,E, Laudon,k, Laudon,j, Costa,S. (2010). *Management des systèmes d'information*, 11ème édition, Paris.
- Foray.D.(2000), « L'économie de la connaissance », éditions la Découverte, Paris, p.17 ; in BERDI, A. (2018). *La relation entre la banque traditionnelle et l'e-banking : une tentative d'analyse à partir du cas marocain*. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* numéro 7.
- Foster, L.W & Flynn,D.M. *Management information technology : its effects on organizational forms and functions*. *MIS Quartely*, Vol 8 n°4, 229-236.
- Fulk.J & De santis.G. (1995), *Electronic communication and changing organizational forms*. *Organization Science*, Vol 6, n°4, 337-349
- Gagnon Yves-Chantal. (2008). *Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique*, *Revue Télescope*.
- Gunia.N. (2002) : « *La Fonction Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1.
- HladyRispal.M, Etude de cas : une stratégie de recherche en gestion. *Revue Française de Gestion*, volume 127, janvier-février, (61-70).
- Ismaila.BA, (2003) « *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC* », Maîtrise de droit de l'entreprise, Université Gaston Berger.
- Kalika.M, (1995), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances*, *Economica gestion*.
- Kéfi.H, (2010), *Mesures perceptuelles de l'usage des Systèmes d'Information : application de la théorie du comportement planifié*, *Revue Humanisme et Entreprise* n°297, 7-8. [En ligne]. URL: <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-45.htm>, consulté le 08/02/2017.
- Lander. (1992), cité In Ben Fedhel.O.(2002) : « *L'impact des NTIC sur l'organisation : Cas des entreprises tunisiennes* », Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine, 2002.
- Le Larousse, Paris, 1998.
- Leavitt.H.J, Whisler.T.L. (1958). *Management in the 1980's*. *Harvard Business Review* n°36, 41-48.
- Morin.P.2007. *La conduite du changement*. *Revue Qualitique* n°189.

- Peyrat-Guillard.D, Samier.N, TIC, implication des salariés et climat social », Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, Laboratoire LARGO, UPRESEA 3145.
- Réal.J, Longval.J. (1998), La transformation des organisations en contexte de systèmes complexes et de rapidité d'action.
- Reix.R. (1990). L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information. Revue Française de Gestion, Janvier-Février, p.103.
- Rifkin.J, « La fin du travail », La Découverte, Boréal, 1996, p.151.
- Rondeau. A. (1999). Transformer l'organisation ; comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. Revue Gestion n° 23, volume 24, 12-19.
- Rowe.F et Struck.D. (1999). Cultural values, media richness and telecommunication use in organization », Accounting Management and Information Technology, 9, 161-192.
- Sproull, L. & Kiesler, S, (1986). Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication, Management Science, Vol 32, n°11, 1492-1512.
- 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 Cheikh Anta Diop de Dakar, p.8.