

Intégration des systèmes d'information bancaires : La perception des utilisateurs

Integration of banking information systems: The perception of users

Mariam BOUTGAYOUT, (*Enseignant – Chercheur*)
Equipe de Recherche : Money, Bank and Finance (MOBAF)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Salé
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Salé- Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé ; Tél. (+212) 537833579; Fax : (+212) 537830601; fsjes-sale@um5.ac.ma. Université Mohammed V Rabat.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUTGAYOUT, M. (2023). Intégration des systèmes d'information bancaires : La perception des utilisateurs. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 494-515. https://doi.org/10.5281/zenodo.8293606
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 27, 2023

Accepted: August 27, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Intégration des systèmes d'information bancaires : La perception des utilisateurs

Résumé :

Le domaine des systèmes d'information s'est fortement transformé au cours des dernières années, sous l'influence de plusieurs facteurs : technologiques, organisationnels, comportementaux et même stratégiques des entreprises. L'ensemble de ces facteurs ont fait que l'industrie bancaire, qui se dotait de plusieurs systèmes de plus en plus complexes et hétérogènes, se précipite à l'urbanisation et à la mise en place de nouveaux systèmes d'information. L'intégration des systèmes permettra ou permet déjà aux banques qui se sont lancées dans ce chantier transformationnel, à gagner en notoriété, avantage concurrentiel, amélioration de la qualité de service, développement des solutions et des produits de plus en plus digitalisés et également l'assurance de la sécurité des données et des services bancaires. L'objet de ce travail est d'étudier la perception des utilisateurs et leurs retours d'expérience face à cette logique de transformation intégrationniste des systèmes d'information. Pour ce travail, nous avons utilisé une méthodologie basée sur une approche qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 35 employés de banque, occupant différents postes au sein du système opérant des banques de détail et d'investissement de notre échantillon. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse du contenu thématique horizontal qui nous a permis d'identifier et de regrouper six thèmes couvrant notre corpus de travail. Les résultats relevés de notre étude indiquent que toutes les banques impliquées ont entrepris des démarches d'intégration de leurs systèmes d'information. Ces projets, pour lesquels des investissements considérables ont été alloués, visent à renforcer l'expérience client, à harmoniser le cadre opérationnel et fonctionnel des activités bancaires et à mieux satisfaire les utilisateurs en garantissant fiabilité, cohérence et sécurité dans le traitement des opérations courantes.

Mots clés : Système d'information, banque, intégration, système opérant, utilisateurs.

Classification JEL : G21

Type de l'article: Recherche empirique

Abstract:

The field of information systems has been greatly transformed in recent years, under the influence of several factors: technological, organizational, behavioral and even strategic business. All of these factors have led the banking industry, which was equipped with several increasingly complex and heterogeneous systems, to rush to urbanization and the implementation of new information systems. The integration of the systems will allow or already allows the banks that have embarked on this transformational project, to gain notoriety, competitive advantage, improvement of the quality of service, development of increasingly digitized solutions and products and also the assurance of data security and banking services. The object of this work is to study the perception of users and their feedback on this logic of integrationist transformation of information systems.

For this work, we used a methodology based on a qualitative approach. Semi-structured interviews were conducted with 35 bank employees, occupying different positions within the operating system of the retail and investment banks in our sample. The data collected was subjected to a horizontal thematic content analysis, which enabled us to identify and group six themes covering our corpus of work. The results of our study show that all the banks involved have taken steps to integrate their information systems. These projects, for which considerable investment has been allocated, aim to enhance the customer experience, harmonize the operational and functional framework of banking activities, and improve user satisfaction by guaranteeing reliability, consistency and security in the processing of day-to-day operations.

Keywords: Information system, banking, integration, operating system, users.

JEL Classification: G21

Type of article: Empirical research

1. Introduction

Les systèmes d'information jouent un rôle éminent au sein de toutes les organisations. Ils collectent, traitent, diffusent l'information et aident à la prise des décisions. Les banques étaient les pionnières en matière d'implantation des systèmes d'information (SI) dans leurs processus transactionnels, organisationnels et décisionnels. En raison de l'évolution rapide de la technologie d'information et de la digitalisation, les systèmes d'information n'ont cessé de se développer et de s'adapter pour aboutir à des systèmes hautement sophistiqués et pleinement intégrés.

Au cours de ces dernières années, les banques marocaines ont assisté à des chantiers stratégiques grandioses se rapportant à l'urbanisation de leurs SI ou dans la grande majorité des cas la mise en place de nouveaux SI. Le point commun entre ces projets et ces chantiers est le choix et la favorisation d'une démarche intégrationniste, visant à intégrer le grand maximum des systèmes utilisés par la banque, en un seul système unique et performant. Selon Nwamen (2006), le SI connaît une véritable mutation avec l'arrivée des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) qui regroupent l'ensemble des outils consacrés à l'informatique, Alaoui (2010) comme l'internet, l'intranet, les groupewares, les workflows, les visioconférences. Outre, la notion d'intégration est perçue de façon générale comme la combinaison des composantes d'une entreprise de manière à former un nouvel ensemble constituant un tout pour créer de la synergie, Weston (1993).

Entre l'entreprise banque et l'intégration des systèmes d'information se situe notre problématique qui tourne autour de la perception et l'adaptation du capital humain face à ces mutations. Selon Reix (1995) le rôle du système d'information est d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail. Ce rôle est-il pleinement accompli par le SI bancaire ? L'objet de ce travail est d'étudier l'impact de la nouvelle tendance des banques qui est l'intégration de leurs systèmes d'information, sur le système opérant bancaire, à travers l'étude et l'analyse des perceptions du capital humain : les utilisateurs.

Pour répondre à cette problématique, notre démarche est guidée par de nombreuses questions issues de l'état des systèmes d'information bancaires et des préoccupations des collaborateurs et des employés de banque. Vu que la problématique d'intégration des systèmes d'information est complexe, nous nous sommes efforcés tout au long de ce travail à prendre suffisamment de recul afin de proposer un cadre méthodologique relativement global et complet pour mieux déterminer et mieux qualifier les perceptions des utilisateurs dans le processus d'intégration des SI.

En effet, nous consacrerons un premier titre à une revue de littérature de la notion de système d'information, tout en soulignant son rôle et ses fonctions. Nous présenterons également la démarche suivie par les banques en matière d'intégration et de mise en place des SI. Par la suite, nous allons opter pour une analyse empirique, basée sur une étude qualitative. Notre démarche de travail est principalement interactive reposant sur l'échange et le retour d'expérience et également itératif consistant à reproduire les mêmes échanges avec l'ensemble des intervenants pour plus de clarté et de précision. Pour y parvenir, une technique d'échantillonnage pratique a été utilisée et l'étude a ciblé les 19 banques commerciales marocaines, dont 5 premières banques étaient échantillonnées. Dans les cinq banques, nous sommes sortis avec un échantillon de 35 répondants, dans le but de déceler la perception des acteurs du système opérant face aux systèmes d'information intégrés.

organisation. Au sommet se situe le système de pilotage, nommé aussi système de décision ou de management, il est responsable de la prise de décision et la définition des objectifs. Ces deux systèmes précédents sont reliés par le système d'information qui joue le rôle de connecteur, collecteur et diffuseur de l'information.

À partir de tout ce qui précède, nous pouvons déduire que le système d'information de la banque est déterminé par ses fonctions, ses interactions, ses ressources, ses périmètres et même ses missions, afin de gérer, traiter, diffuser et stocker l'information au sein de l'institution bancaire. Et ce, dans le but ultime de rendre service aux clients, d'harmoniser le cadre opérationnel et fonctionnel, de faciliter l'usage aux utilisateurs et aider à la prise de décision. Selon l'expert francophone du management des systèmes d'information Jean-Louis Peaucelle: « Le système d'information (SI) peut être défini comme un langage servant à représenter de manière fiable et économique des aspects de l'activité de l'organisation». Peaucelle (1981)

L'intégration des systèmes d'information : Cas des banques marocaines

Au niveau du système opérant de la banque, interviennent deux grands métiers bancaires, la banque de détail « Retail banking », orienté principalement vers la clientèle des particuliers, des professionnels, les TPE... et la banque d'investissement « Corporate banking », orientée principalement vers les grandes entreprises « GE », PME/ PMI...

Le système opérant de la banque est chargé de la production des services et des produits de la banque générateurs de produit net bancaire (Tableau 1),

Tableau 1 : Extraction des produits et services réalisés par le système opérant

Services bancaires		Produits bancaires	
Service de compte	Services liés aux comptes	Produits de financement	Produits de placement
- Ouverture de compte : chèque, courant, titre	- Mise en place de moyens de paiement	- Crédit de trésorerie	- Compte sur carnet
- Clôture de compte	- Coffre-fort	- Crédit à la consommation	- Compte à terme
- Attestation de RIB	- Change manuel	- Crédit habitat	- Bons de caisse
- Domiciliation...	- Bancassurance...	- Crédits de fonctionnement	- Bons de capitalisation
		- Crédit d'investissement...	- TCN
			- OPCVM...

Source : Auteur

Toute cette production ne peut se réaliser sans un système d'information fiable, cohérent et surtout interconnecté.

Les banques marocaines et depuis longtemps ont opté pour des systèmes dispersés et séparés, chaque système intervient soigneusement dans son champs d'activité (gestion des comptes, gestion des moyens de paiement, gestion des crédits, gestion des placements...), mais avec le développement des NTI et de la digitalisation, ces systèmes expriment de plus en plus des hétérogénéités techniques, syntaxiques et sémantiques. D'où la nécessité d'un changement rapide visant à intégrer les systèmes d'information bancaire. Cette logique d'intégration est renforcée également par la modification de l'expérience client passant du canal simple (Agence bancaire) à l'omnicanal (alliant à la fois le physique et le digital), Lavayssière (2015) a expliqué que la relation banque/client est sujette à un changement profond de l'activité avec des nouveaux standards de fonctionnement.

D'où, l'intégration des systèmes devient une nécessité pour les banques qui veulent se distinguer. Selon Weston (1993), l'intégration consiste à constituer un seul et unique ensemble à partir de la combinaison de plusieurs composants dans le but de créer de la synergie. Dans le même ordre d'idées, Vernadat (1996) définit l'intégration dans la logique de l'entreprise par

l'interopérabilité des personnes, des machines et des applications afin d'accroître la synergie au sein de l'entreprise. Il parle également des différents niveaux d'intégration des systèmes au sein de l'entreprise (2002) et en l'adaptant au cas bancaire, nous aurons en premier niveau, l'intégration des systèmes physiques qui concerne les systèmes de communication, d'interconnexion et des échanges, par exemple, l'intégration du système transactionnel de la caisse avec le système de compensation ou l'intégration du système de crédit avec le système des interdictions et des contentieux... En deuxième niveau vient l'intégration des applications, portant sur l'interconnexion des applications hétérogènes et l'accès aux données partagées, au sein de la banque on peut parler principalement des systèmes de gestion des Workflow et les systèmes collecticiels des Groupware. Et en dernier niveau d'intégration viennent les métiers, visant ainsi à assurer l'interconnexion des processus métiers, exemple de synergie entre la banque de détail et d'investissement au sein de la même banque.

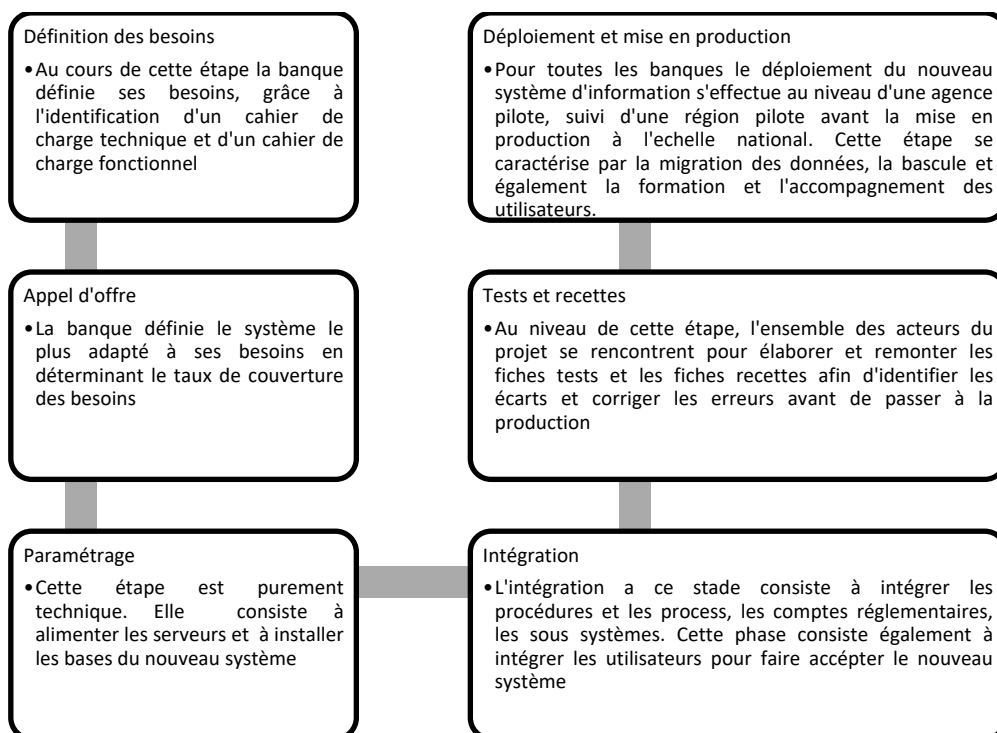
Bensaou, B. (1997) confirme que l'intégration interne des systèmes et la définition de processus clairs sont bien présentées comme préalables à l'intégration du SI de l'entreprise, sans oublier le maintien d'une coopération et d'une synergie solides avec les fournisseurs. Outre afin d'assurer la transition vers les fonctionnalités digitale, l'intégration des systèmes des banques devient une nécessité, selon JAOUAD, J., & OUCHEKKIR, A. (2023). « *L'intégration des systèmes a été considérée comme essentielle pour faciliter la transition vers la digitalisation, en permettant un échange fluide de données et de fonctionnalités entre les systèmes existants et les nouvelles technologies* ».

2.2.Processus de mise en place et d'intégration des systèmes d'information

Contrairement aux systèmes d'information des entreprises ordinaires acquises clé en main, le système d'information bancaire est acquis vierge et paramétré grâce aux collaborateurs de la banque en coordination avec les ingénieurs du fournisseur SI.

L'intégration des systèmes consiste à réunir l'ensemble des sous-systèmes, émanant généralement de fournisseurs différents. Les banques se retrouvent donc obligées de mettre en place un nouveau SI pour réussir l'intégration.

Figure 2 : Les étapes de mise en place des SI



Source : Auteur

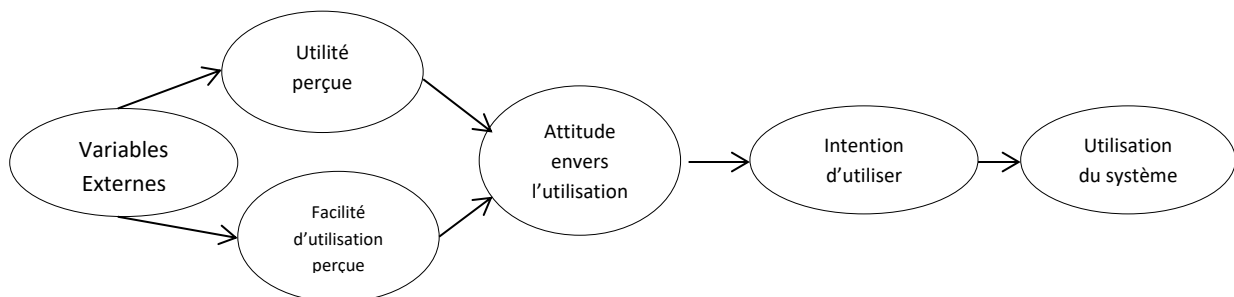
Ce processus, simple en présentation s'avère complexe en réalité. Il prend des années pour être productif et opérationnel.

2.3. Modèles d'acceptation des technologies

De nombreuses théories et modèles se sont intéressés à la mesurer de l'intention d'utilisation des technologies de l'information.

Le modèle d'acceptation de la technologie TAM (Technology Acceptance Model), développé par Fred Davis (1989), il met l'accent sur la satisfaction des utilisateurs quant à l'adoption de la technologie. Il compte comme facteurs : l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue, l'attitude envers l'utilisation, l'intention comportementale d'utilisation et la satisfaction des utilisateurs (Figure1).

Figure 3 : Le modèle d'acceptation de la technologie de David et al., (1989)

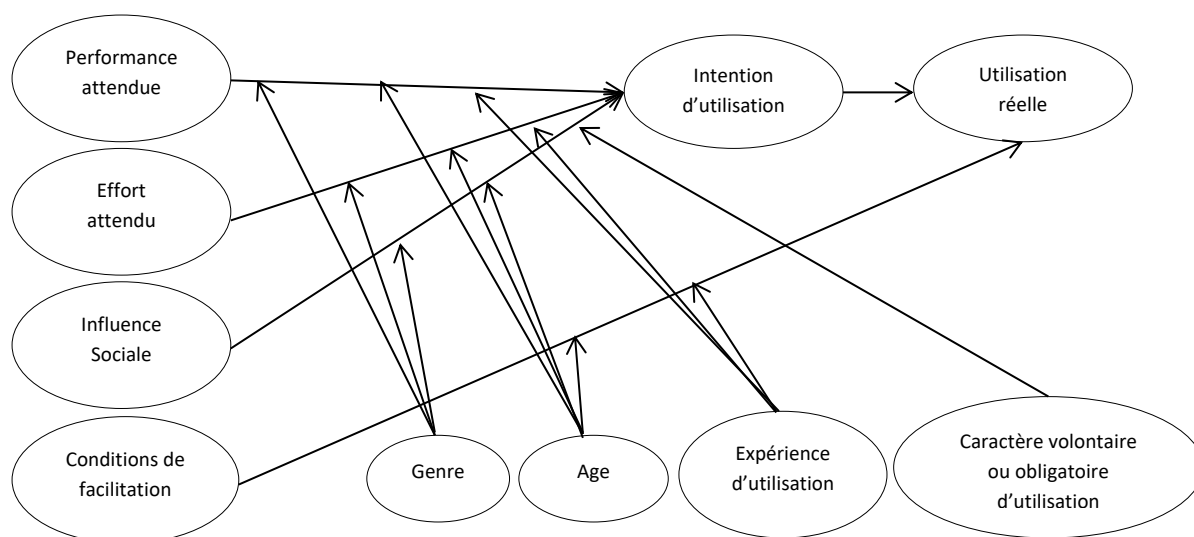


Source : David et al., (1989), « *Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology* »

Dans le même sens vient le modèle motivationnel de Davis, Bagozzi et Warshaw, (1992), La théorie du comportement planifié de Ajzen, (1991), le modèle d'utilisation d'ordinateur personnel de Thompson et al, (1991), la théorie d'innovation développée par Moore et Benbasat (1991) et également la théorie sociale de la cognition de Compeau et Higgins (1995). L'ensemble de ces théories ont été unifiées le mieux possible dans la théorie UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), développée par Venkatesh et al (2003). Cette théorie constitue un cadre conceptuel très utilisé pour comprendre également l'adoption des technologies de l'information par les utilisateurs. Elle synthétise plusieurs théories antérieures et fournit un modèle intégré pour expliquer le comportement d'adoption technologique, et ce à travers quatre facteurs clés : Performance attendue, effort perçu, influence sociale, condition de facilitation. Outre, ce modèle se distingue des autres par l'intégration de nouvelles variables modératrices qui font varier l'impact des variables déterminantes sur l'intention d'utilisation, comme : l'âge, le genre, l'expérience d'utilisation et le caractère volontaire ou obligatoire d'utilisation.

Le modèle ci-dessous s'applique également sur le cas de l'étude de la perception des utilisateurs des systèmes d'information bancaires et ce grâce à l'étude et l'analyse de variables clés tels précisés par le modèle TAM et UTAUT.

Figure 4 : Présentation du modèle UTAUT



Source : Venkatesh et al., (2003), « User acceptance of information Technology »

2.4. Développement des hypothèses

Dans le cadre de notre étude, nous allons soumettre six hypothèses de recherches affirmatives, que nous allons confirmer ou infirmer à l'aide des éléments apportés par notre enquête. Afin de mener cette étude et d'apporter les réponses les plus pertinentes possibles, nous avons émis des hypothèses assez larges, mais pointues, confectionnées sur les bases des études empiriques antérieures et également sur la base de nos observations cumulées au cours de dix ans d'expérience professionnelle au sein d'une institution bancaire.

H1 : Les utilisateurs sont satisfaits des systèmes d'information intégrés

La littérature fournit un corpus théorique assez riche sur la satisfaction des utilisateurs face aux systèmes d'information. Mahmood et al. (2000) ont effectué une synthèse de plusieurs études. Les résultats de leurs analyses confirment la satisfaction des utilisateurs finaux face aux systèmes d'information et expliquent également que cette satisfaction est pleinement influencée par les avantages, la formation des utilisateurs et également le soutien du système de pilotage. D'autres travaux antérieurs lient la satisfaction des utilisateurs à la particularité du système, la qualité de l'information et la qualité des services assurés par les directions des systèmes d'information, Mota J. S. et al. (2021).

H2 : Le SI intégré assure une fiabilité et une cohérence dans le traitement des opérations bancaires

À partir du cadre conceptuel, le système d'information est toujours attaché à la notion de fiabilité et de cohérence. Peaucelle (1981), définit le système d'information comme un langage qui permet de représenter de la manière la plus fiable, cohérente et économique des aspects de l'activité de l'organisation.

H3 : Le processus d'intégration du système d'information bancaire a un impact positif sur l'expérience client.

L'intégration des systèmes d'information bancaires et les développements technologiques jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la satisfaction client. En proposant une traçabilité des opérations, une commodité et une rapidité et également en personnalisant de l'offre client. Plusieurs études ont appuyé cette hypothèse, Berdi et Sebbar (2018) et Daley (2003), ont prouvé que l'évolution des technologies et des systèmes permet d'offrir de nouveaux services, de proposer de nouvelles gammes de produits et d'améliorer les prestations client.

H4 : L'intégration des systèmes permet d'assurer une meilleure sécurité des utilisateurs et des opérations.

La sécurité des opérations et des personnes a attiré l'intérêt des professionnels, des chercheurs et également des institutions de régulation. Le comité de Bâle a publié un ensemble de principes directeurs appelés BCBS 239 dans le but de renforcer la gestion et la surveillance des risques liés aux données et aux informations dans les institutions financières. Ces principes visent à renforcer la protection des données personnelles et oblige les banques à définir une gouvernance des données dès la conception de nouveaux produits ou services. Enfin, les banques sont confrontées à des obligations croissantes en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) et de procédures de connaissance client (Know Your Customer, KYC). Plusieurs mesures ont été adoptées par les banques grâce à l'intégration des systèmes d'information, pour assurer également la sécurité des utilisateurs : l'authentification et le contrôle des accès, le chiffrement des données, la protection des données (protocole SSL/TLS), sauvegarde et récupération des données. Cette hypothèse s'inspire de ces constats et également de notre expérience professionnelle.

H5 : L'intégration des systèmes a unifié le cadre d'exercice transactionnel, fonctionnel et opérationnel au sein des banques.

Plusieurs études ont démontré la relation entre les TIC, le développement des systèmes d'information et l'unification du cadre d'exercice de l'activité et la performance fonctionnelle et opérationnelle des organisations. Regragui et Meriouh (2012) ont mené une étude auprès de 13 entreprises marocaines, les dirigeants des entreprises mettent l'accent sur la valeur stratégique du SI et sa contribution à l'amélioration des performances. Cependant, cela ne peut se réaliser qu'en présence d'une cohérence entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI, ainsi qu'en unifiant les infrastructures organisationnelles, fonctionnelles et technologiques.

H6 : Les investissements en matière de transformation des SI des banques sont perçus positivement par les utilisateurs.

À partir de plusieurs études menées dans le cadre d'analyse et de détermination des coûts des systèmes d'information. Legrenzi et Gapaillard (2013), démontrent dans leurs études que le budget des systèmes d'information représente 20 à 50 % du budget total de fonctionnement de l'organisation pour le secteur industriel et 40 à 100 % pour le secteur tertiaire. L'investissement en système d'information peut représenter dans certains cas 100% du budget de fonctionnement des entreprises de services qui veillent à assurer un meilleur traitement de l'information. En effet, les coûts de mise en place et d'urbanisation des systèmes d'information représentent le premier facteur de dépense pour les entreprises de services. Selon Legrenzi (2015), les investissements en système d'information représentent le premier poste de dépense de l'entreprise. Nous tenterons dans le cadre de cette hypothèse de vérifier la relation supposée être positive entre ses coûts et la perception des utilisateurs.

3. Méthodologie de recherche

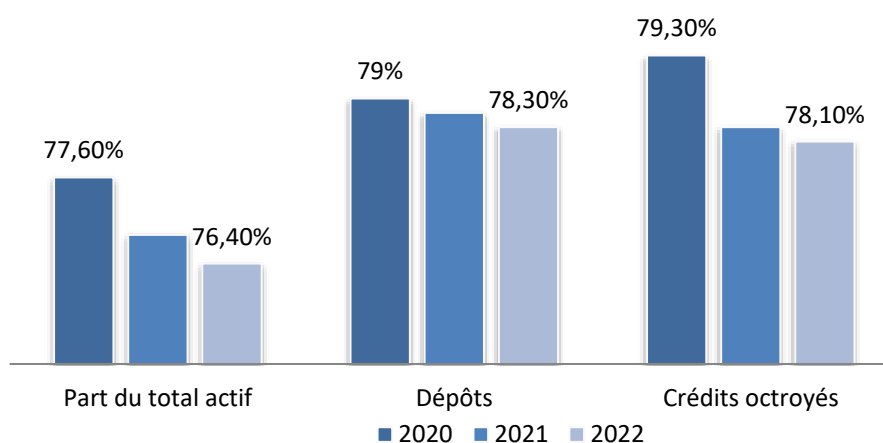
3.1. Échantillon

Pour étudier la perception des utilisateurs face à l'intégration totale ou partielle des systèmes d'information bancaires, nous avons estimé que la méthode qualitative par entretien est la plus adaptée à notre situation. En effet, «*l'étude qualitative donne des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans le contexte local*» Miles et Huberman (2003). De plus, et d'après Blanchet et Gotman (2007), la méthode de recherche exploratoire par entretien est efficace et pertinente pour les études qui s'intéressent aux raisonnements, aux points de vue et aux représentations des enquêtés.

Notre démarche de travail est principalement interactive reposant sur l'échange et le retour d'expérience des utilisateurs et également itérative consistant à reproduire le même cadre d'échange avec l'ensemble des intervenants du système opérant, sur la base des entretiens

individuels. Pour y parvenir, une technique d'échantillonnage non probabiliste a été adoptée sur les 19 banques conventionnelles marocaines, dont les 5 premières banques étaient échantillonnées. Le choix des cinq premières banques du secteur : AWB, BCP, BOA, CIH et BMCI¹ se justifie par la concentration de l'activité bancaire sur cet échantillon en matière du total actif, des dépôts, des crédits octroyés (voir graphique 1) et également cet échantillon présente une variété en termes de statut de l'actionariat : Pour AWB, BCP sont des banques à capital majoritairement public, BOA et CIH des banques à capital privé majoritairement marocain et la BMCI une banque à capital majoritairement étranger. Cette concentration de l'activité et cette variété statutaire nous permettent d'avoir une meilleure visibilité sur les systèmes d'information adoptés par le secteur bancaire marocain.

Graphique 1 : Concentration des cinq premières banques marocaines



Source : Auteur à partir du rapport annuel de la supervision bancaire de Bank Al Maghrib (2022)

Dans le cadre de cette étude, il parvient de souligner qu'aucune théorie n'est utilisée, puisque cette recherche traite un sujet spécifique en rapport avec les opinions et les points de vue des utilisateurs d'un système et elle ne vise en aucun cas de valider ou de tester une théorie existante. L'étude porte principalement sur les utilisateurs du SI, cependant, et pour renforcer l'étude et avoir une vision plus précise et technique nous avons eu recours aux employés de la direction des systèmes d'information « DSI ». Au total, nous avons tenu 35 entretiens basés sur le critère de saturation, selon Savoie Zajc, L. (1996), le principe de saturation dans la recherche signifie que toute donnée nouvelle recueillie n'apporte aucune information nouvelle à la compréhension du phénomène étudié. Ci-après, un tableau récapitulatif de l'échantillon choisi avec le nombre d'entretiens réalisés.

¹ AWB :ATTIJARIWAFABank ;
 BCP : Banque Centrale Populaire ;
 BOA : Bank Of Africa ;
 CIH : Crédit Immobilier et Hôtelier ;
 BMCI : Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative

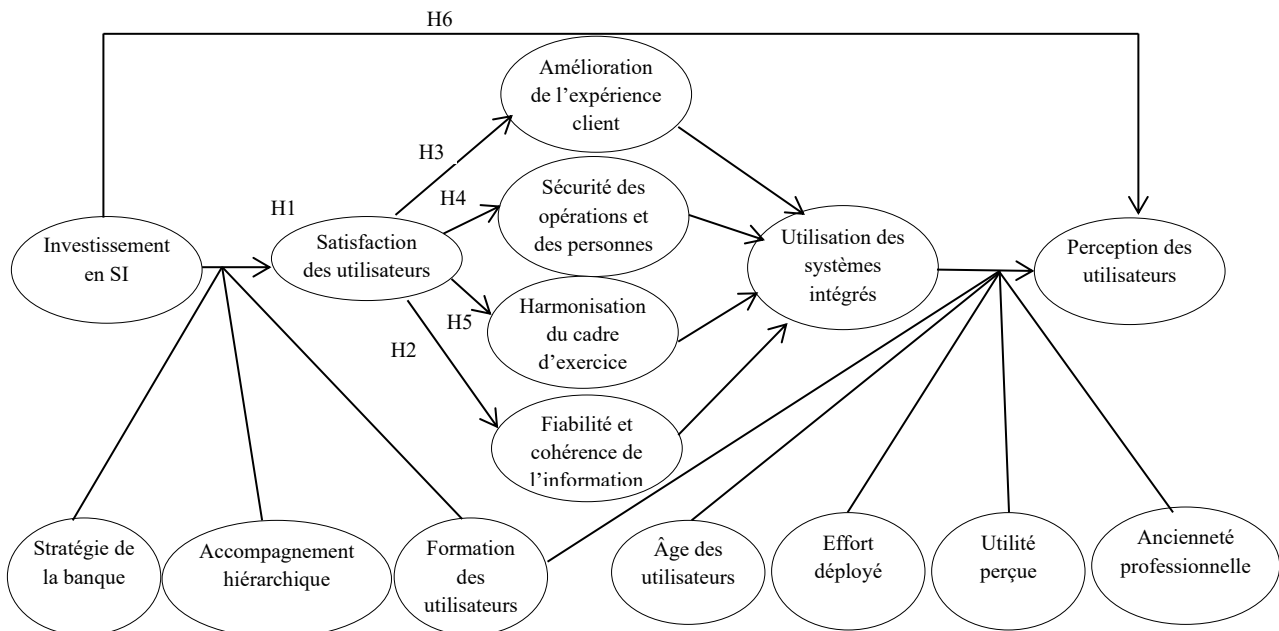
Banque		Utilisateurs	Entretiens réalisés
AWB	Système opérant	Agences	04
		Centres d'affaire	02
	Système de pilotage	DSI	01
BCP	Système Opérant	Agences	03
		Centres d'affaire	02
	Système de pilotage	DSI	01
BOA	Système Opérant	Agences	03
		Centres d'affaire	02
	Système de pilotage	DSI	01
CIH	Système Opérant	Agences	03
		Centres d'affaire	03
	Système de pilotage	DSI	01
BMCI	Système Opérant	Agences	04
		Centres d'affaire	03
	Système de pilotage	DSI	02

Source : Auteur

3.2. Modèle de recherche

Dans le cadre de notre étude, et sur la base du cadre conceptuel précédemment développé, le modèle de notre recherche se présente comme suit :

Figure 5 : Modèle de recherche



Source : Auteur

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et réaliser notre étude, nous nous sommes basés sur l'entrevue semi-directive, qui nous a permis de connaître à mieux les perceptions des personnes interrogées sur des thèmes bien pointus et précis. À cet effet, nous nous sommes basés sur un guide d'entretien, détaillant trois des thèmes, voir ci-après notre guide d'entretien.

Tableau 3 : Guide d'entretien

Introduction	- Présentation de l'entretien et de son objectif	
	- Demande d'autorisation d'enregistrement	
	- Informations sur l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> - Âge - Poste occupé - Ancienneté professionnelle
Système d'information bancaire : Avant/Après	- Pouvez-vous parler du système d'information actuelle de votre banque.	<ul style="list-style-type: none"> - Date de mise en place - Taux de couverture opérationnel et fonctionnel - Instantanéité des opérations - Interopérabilité des systèmes
	- Avez-vous assisté à un changement du système d'information de votre banque (remplacement, nouvelle mise en place, intégration, urbanisation...)? Parlez-moi de ce changement.	<ul style="list-style-type: none"> - Déploiement - Parallélisme - Formation des utilisateurs - Accompagnement hiérarchique
	- Pourriez-vous comparer l'ancien et le nouveau système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des applications - Performance - Rapidité - Facilité
Input et Output du système d'information	Comment trouvez-vous l'information saisie et produite par le système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Information saisie (pertinence, fiabilité, exactitude...) - Information produite (pertinence, fiabilité, exactitude) - Cohérence entre les transactions et les applications
Expérience Client	Pensez-vous que l'intégration des systèmes d'information a amélioré l'expérience client ?	<ul style="list-style-type: none"> - Accès facile aux services - Personnalisation des prestations - Délai de traitement des requêtes - Sécurité des transactions et des données
Expérience utilisateur	Êtes-vous satisfait du système d'information actuelle de votre banque ?	<ul style="list-style-type: none"> - Utilité perçue - Objectif atteint - Performance attendue - Effort déployé - Sécurité
	Comment évaluez-vous l'impact des investissements engagés en matière des systèmes d'information sur votre expérience en tant qu'utilisateur ?	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration perçue - Synergie - Facilité
Conclusion et remerciements	Avez-vous d'autres commentaires ou observations à partager sur l'intégration des SI ? Remerciements et clôture	

Source : Auteur

3.3. Déroulement et analyse des entretiens

Les entretiens ont été menés au sein des agences et des centres d'affaires pour toucher à la fois la banque de détail et d'investissement. Nous avons également pris attache avec des profils différents en termes d'âge, de poste occupé, d'année d'expérience au sein de la banque.

Nous avons renforcé notre étude en nous entretenant avec des employés appartenant au système de pilotage et principalement la direction des systèmes d'information pour avoir une vision plus précise et technique sur le système d'information.

Lors des interviews réalisées grâce à des entretiens semi-directifs, nous avons combiné entre deux modes de collecte de réponses. Le premier consiste à noter sur papier toutes les réponses des interviewés, pour ensuite les retranscrire dans notre grille d'analyse, ce mode a été adopté avec 24 répondants qui ont insisté sur la confidentialité et le non-enregistrement de leurs réponses. Le deuxième mode, utilisé avec 11 répondants et bien sûr avec leur consentement, consiste à enregistrer l'intégralité des discours (enregistrement vocal par téléphone) pour ensuite les retranscrire dans notre grille d'analyse. Outre, nous avons procédé à une analyse des réponses et des discours, entretien par entretien et thème par thème. Nous avons eu recours à une analyse manuelle thématique. Sur notre grille d'analyse, nous avons mené quatre types de travaux, deux analyses (l'une verticale et l'autre horizontale) et deux synthèses (l'une verticale et l'autre horizontale). La constitution manuelle de la grille d'analyse s'est réalisée sur 9 semaines, allant du 24 Avril au 23 Juin, permettant ainsi un traitement détaillé et individualisé de chaque interview. Certains entretiens se sont déroulés dans les locaux des agences et des centres d'affaires, d'autres dans des cafés. Le personnel interviewé exerce sur les localités de Salé, Rabat, Kénitra et Casablanca.

Le tableau ci-après, décrit le profil des interviewés codé pour masquer toute trace avec la durée d'entretien. Dans le cadre des considérations éthiques des entretiens, nous avons informé et clarifié l'objet de l'étude à l'ensemble des interviewés, outre, et pour des raisons de confidentialité nous n'avons pas pu avoir les approbations pour l'enregistrement que de 11 interviews.

Tableau 4 : Profil détaillé des interviewés

Banque	Service	Poste Occupé	Code	Age	Genre	Années d'expérience	Durée d'entretien (en minute)
AWB	Agences	Chef d'agence	1AWB	38	Homme	17	20
		Chargé de caisse	2AWB	24	Femme	4	12
		Chargé de clientèle privé	3AWB	29	Femme	7	15
		Animateur commercial	4AWB	42	Homme	20	25
	Centre d'affaire	Chargé d'affaire entreprise	5AWB	28	Homme	8	10
		Chargé d'affaire entreprise	6AWB	38	Femme	5	20
	DSI	Chargé de projet	9AWB	42	Homme	16	25
BCP	Agences	Chef d'agence	1BCP	45	Femme	23	23
		Chargé de produit	2BCP	28	Homme	6	13
		Animateur commercial	3BCP	52	Homme	33	25
	Centre d'affaire	Chargé d'affaire entreprise	4BCP	33	Homme	11	15
		Chargé d'affaire entreprise	5BCP	40	Femme	15	10

	DSI	Ingénieur en SI	6BCP	38	Homme	12	35
BOA	Agences	Chef d'agence	1BOA	54	Homme	34	35
		Chargé de clientèle	2BOA	36	Femme	7	10
		Chargé de caisse	3BOA	47	Homme	28	15
	Centre d'affaire	Directeur Centre d'affaire	4BOA	51	Femme	22	25
		Analyste crédit	5BOA	26	Femme	3	15
DSI	Ingénieur Informatique	6BOA	35	Homme	6	20	
CIH	Agences	Chef d'agence	1CIH	37	Homme	12	15
		Chargé de clientèle	2CIH	29	Femme	5	10
		Chargé de compte	3CIH	54	Homme	36	15
	Centre d'affaire	Chargé d'affaire	4CIH	41	Homme	19	20
		Analyste financier	5CIH	27	Femme	5	10
	DSI	Help Desk	6CIH	26	Homme	3	15
BMCI	Agences	Chargé de caisse	1BMCI	28	Femme	6	15
		Chargé de clientèle	2BMCI	37	Homme	14	25
		Chargé de patrimoine financier	3BMCI	42	Femme	15	15
		Directeur d'entité	4BMCI	56	Homme	32	45
	Centre d'affaire	Relationship Manager	5BMCI	32	Femme	10	20
		Directeur centre d'affaire	6BMCI	46	Femme	16	40
	DSI	Ingénieur en informatique	7BMCI	30	Femme	8	35
		Urbaniste	8BMCI	38	Homme	9	25

Source : Auteur

4. Résultats et discussions

L'analyse des entretiens avec les utilisateurs du système d'information avec le système opérant, combinée aux entretiens avec les employés de la direction des systèmes d'information, nous a permis d'obtenir une vision claire et une compréhension approfondie sur la perception des utilisateurs face à l'intégration des systèmes d'information sein du secteur bancaire marocain.

4.1. Résultats

Les résultats qui ressortent de notre étude montrent que le système d'information subit à chaque fois des changements, des développements et même des remplacements, visant à le rendre plus pertinent et plus performant. Le tableau ci-dessous donne une idée sur l'état des systèmes d'information bancaires entre le passé et le présent. Le constat soulevé c'est que toutes les banques de l'échantillon se sont impliquées ces dernières années, dans une démarche de changement et de transformation de leurs SI. Certes, un ancien système ne veut pas dire qu'il est l'unique, mais le principal. Avant les processus d'intégration, l'utilisateur était face à une panoplie d'application, d'identifiant et de mot de passe.

Tableau 5 : État des systèmes d'information bancaires

Banque	Ancien SI	Système d'information actuel	Déploiement et mise en production du nouveau SI	Date officielle d'intégration	Intégration en %
AWB	Aida	Borj	Achevé	Juin 2018	65%
BCP	Mansour	T24	Achevé	Mars 2021	65%
BOA	Unix	GRC	Achevé	Juin 2012	76%
CIH	Top Bank	MARHABA	Achevé	Mars 2023	100%
BMCI	Atlas II	SAB	Achevé	Mars 2021	61%

Source : Auteur

À partir des entretiens nous avons pu avoir une vision globale sur le degré de couverture fonctionnelle des opérations bancaires en agences et centres d'affaires et ce grâce à l'intégration des systèmes d'information.

Tableau 6 : Degré de couverture fonctionnelle des opérations bancaires

	AWB	BCP	BOA	CIH	BMCI
Ouverture de compte	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Clôture de compte	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Opération de caisse *	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Appel et réception de fonds	Non	Oui	Non	Oui	Non
Compensation des valeurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Saisie des Packages	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Saisie des cartes	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Modifications cartes	Oui	Non	Non	Oui	Non
Opération de placement bancaire	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Opération de placement non bancaire	Non	Non	Non	Oui	Oui
Opération de financement	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Opération à l'international	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Bancassurance	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Pourcentage	69%	69%	76%	100%	61%

* Versement, virement domestique, retrait, prélèvement, change manuel et mises à disposition

Source : Auteur

4.2. Vérification des hypothèses

4.2.1. Satisfaction des utilisateurs face à l'intégration d'un nouveau système d'information :

D'après les résultats des entretiens, plus de 76% des utilisateurs sont satisfaits du système d'information de leurs banques, nous avons déduit que le degré de satisfaction chez les employés du système opérant varie d'une banque à une autre et varie même au sein de la même banque. Nous lions la satisfaction des utilisateurs à deux points importants :

- Date de mise en place et d'intégration du système d'information : plus la date est récente, plus le taux d'insatisfaction augmente, « *Nous trouvons du mal à s'adapter avec ce nouveau système* » 2BCP, « *Nous constatons que notre banque part vers la complexité plutôt que vers la facilité* » 5BMCI. Le taux de satisfaction des collaborateurs face à l'intégration des SI augmente avec le temps et l'utilisation, « *Au départ, c'était très difficile. Nous avons vécu des périodes pénibles, nous restions en agence à des heures tardives pour rechercher les écarts en caisse ou une ouverture non validée par le système* » 4BOA. Selon 2BMCI : « *Nous étions une agence pilote lors de l'intégration du nouveau système, nous avons souffert en assurant une double*

saisie, faute de déperdition des données clients. Mais, aujourd'hui, les choses deviennent de plus en plus commodes et fluides ».

- Âge des utilisateurs : Nous avons constaté que plus les collaborateurs prennent de l'âge, plus ils ont du mal à s'adapter. *« Nous étions très à l'aise avec l'ancien système. À ce jour, pour réaliser des opérations courantes, je fais appel aux jeunes, ils sont plus captifs et ils manient la nouveaux technologie et nouveau système»* 3CIH.

H1 : Hypothèse partiellement confirmée avec une forte tendance positive.

4.2.2. Fiabilité et cohérence du système

La majorité des interviewés 90% confirme avoir remarqué une grande fiabilité et cohérence dans leurs systèmes après intégration. Certes, le collaborateur n'a pas besoin de s'identifier à plusieurs applications pour le traitement de ses fonctions courantes et ordinaires, un seul système général qui regroupe l'ensemble des sous-systèmes : Système transactionnel, de contrôle, collecticiel et d'aide au management et à la prise de décision. Selon 4AWB *«Le nouveau système nous a permis d'avoir une vision 360° du client »*. L'interviewé 3BCP nous confirme que sa banque détenait plusieurs sous-système et en Mai 2023, sa banque a décidé de créer un seul système qui chapeaute l'ensemble des sous-systèmes avec une meilleure synergie, cohérence et disponibilité, ce qui se réfère à l'intégration de système. Le répondant 1CIH de la même banque explique : *« Nous avions sur notre bureau plusieurs icônes de système, aujourd'hui et avec le système Marhaba, nous avons une seule et unique icône, une seule identification le matin et on reste sur la même plateforme tout au long de la journée pour effectuer l'ensemble des opérations. De ce fait, on a une visibilité instantanée de toutes les saisies, toutes les commandes et toutes les transactions »*.

Le système ne marche pas seul, c'est le capital humain qui l'alimente, qui le programme et qui l'urbanise, 15% des interviewés confirment avoir rencontré des incohérences au niveau des informations fournies pas le système, mais initialement saisies par d'autres collaborateurs, confirme 3BCP : *« Les informations à caractère personnel sont souvent mal saisies ou erronées : exemple N° de téléphone, adresse email, traitement des irréguliers, des opportunités de contact ... parfois le système est alimenté avec aberration par des informations biaisées introduites par des collaborateurs pressés ou même démotivés »*.

H2 : Hypothèse solidement confirmée.

4.2.3. L'intégration du système permet d'offrir une meilleure prestation client

Le système d'information permet d'offrir une meilleure prestation de service, 7BMCI : *« Notre objectif au sein de la direction des systèmes d'information et d'améliorer la qualité des services, de faciliter les processus aux utilisateurs, assurer une meilleure sécurité dans le respect de la réglementation et des procédures»*. Le chargé de clientèle de 2BCP a confirmé à son tour l'amélioration de la qualité de service *« Avec le système d'information, on peut répondre facilement aux demandes et aux requêtes de nos clients. Des opérations qui prenaient une semaine, se réalisent aujourd'hui en une journée. Par exemple, l'ouverture du compte, prenez 48h jusqu'à 72h, aujourd'hui avec la digitalisation du processus d'ouverture de compte, nous scannons la carte d'identité nationale et avec un seul clic, le compte est ouvert et le client sort avec son attestation de RIB »*. Dans le même cadre, 3BOA a confirmé : *«Vous savez que le chèque remis à l'encaissement passait en 15 jours ! Maintenant et depuis l'intégration du SIMT : système interbancaire marocain de télécompensation, l'encaissement de chèque passe en J+2, n'est-ce pas une amélioration de service client grâce aux systèmes d'information ? »*.

H3 : Hypothèse confirmée.

4.2.4. L'utilisateur se sent de plus en plus en sécurité avec l'intégration du SI

Plus de 90% des utilisateurs se joignent à l'idée que le système d'information intégré sécurise

les transactions, assure la conformité des opérations et surtout engage de plus en plus la hiérarchie. 2BCP confirme : « *Auparavant le système de la caisse valide toutes les opérations de la caisse sans aucune distinction et engage à grand niveau l'initiateur de l'opération, aujourd'hui, avec ce système on ne peut plus valider les opérations qui présentent des particularités en termes de : montant, interdiction, origine des fonds, plafonds... que par le visa et la validation du directeur d'agence* », un employé d'une autre banque 6AWB ajoute : « *avant le visa des responsables et des directeurs se fait d'une façon manuelle, aujourd'hui, le système retrace les validations et les contrôles avec une très grande précision, mentionnant ainsi l'utilisateur, son matricule et la date et l'heure exacte de validation ... Sincèrement, on se sent de plus en plus en sécurité* ».

Le responsable des systèmes d'information 6BOA à son tour confirme : « *le système bloque l'utilisateur lorsqu'il s'agit de transaction ou manipulation non conforme, avant le système ne pouvait pas permettre aux banquiers d'ajouter des fonctionnalités, des exigences réglementaires... mais avec notre nouveau système ultra-opérationnel et adaptatif et grâce à nos urbanistes, on peut ajouter et supprimer des fonctionnalités sans aucun problème. Et comme cela, on répond présent à toute les exigences réglementaires et de conformité interne et externe* ». 5CIH : « *On ne peut accéder au système sans identifiant et mot de passe hautement sécurisé, nos responsables ne cessent de nous rappeler la circulaire de gestion des mots de passe et aussi après 2 mois le système se bloque et nous oblige à la redéfinition de nouveau mot de passe. Ainsi tous les collaborateurs sont responsables uniquement de leurs actes initiés et saisis sur leurs systèmes* ».

H4 : Hypothèse solidement confirmée.

4.2.5. Unification et harmonisation du cadre d'exercice

Le système d'information permet une meilleure harmonisation et unification du cadre d'exercice de l'activité bancaire et ce grâce à la standardisation des procédures et des processus, l'ensemble des interviewés s'unissent autour de cette certitude. D'après l'interviewé 1BOA : « *On fait tous la même chose et on est tous tenus par le respect des exigences et des procédures grâce au système d'information. Le cadre est le même, la démarche est la même et la procédure est la même* ». Pour 3BMCI : « *... Avant, certains chargés de caisse exigeaient la présentation de la carte d'identité pour les versements tiers, d'autres se permettaient de verser l'argent sans identification de l'acteur du versement. Aujourd'hui, ce n'est plus possible, le système nous bloque et nous oblige de saisir le nom, le prénom et le numéro de la CIN de l'acteur* ».

H5 : Hypothèse solidement confirmée.

4.2.6. La perception des utilisateurs face aux investissements en matière de transformation des SI

Vu tout ce qui précède et sur la base du retour des interviewés, 69% confirment que les coûts et les investissements engagés pour l'intégration et la mise en place de nouveaux systèmes d'information sont justifiés. Certes, la justification est perçue de différentes manières, chacun selon sa logique et sa perception : Procédures harmonisées et informatisées, opérations sécurisées, demandes suivies et acheminées, informations gérées et traitées, communication fluide, client satisfait...

Il y'a même des cas où la banque débourse une somme importante sur un système d'information qui se remplace assez rapidement par un autre pour plusieurs raisons : inadéquation des cahiers de charges fonctionnels avec les cahiers de charge technique, acquisition suite à un conflit d'intérêts, risque d'inadéquation des objectifs avec les résultats. Selon l'interviewé 4BMCI : « *En 2014, notre banque a investi des millions de dirhams en deux nouveaux systèmes d'information, le premier pour la gestion de la relation client et le*

second pour la gestion des prospects. Quelques années plus tard, on n'entend plus parler de ces systèmes jusqu'à leurs suppressions de nos postes de travail ».

H6 : Hypothèse partiellement confirmée avec une forte tendance positive.

4.3. Discussion des résultats

À travers cette étude, nous avons vu comment les employés du secteur bancaire ont perçu les récents changements en matière de mise en place et d'intégration des systèmes d'information. Nous avons pu mettre en évidence que les utilisateurs sont majoritairement positifs et optimistes quant aux changements subis par les systèmes d'information de leurs banques. Outre, l'intégration des systèmes d'information a pu améliorer l'expérience client, en proposant des produits innovants et des services de plus en plus digitalisés et commodes, à travers l'assurance d'une meilleure synergie entre les métiers et les processus, comme cité en revue de littérature par Weston (1993). Les banquiers répondants ont bien confirmé que l'activité bancaire avait subi des mutations et des changements profonds sur le plan réglementaire, opérationnel et transactionnel, mais la majorité d'entre eux disent être satisfaits de leurs systèmes d'information intégratifs. Grâce à cette étude, nous pouvons affirmer la satisfaction globale vis-à-vis des solutions SI proposées par leurs établissements bancaires.

Il convient de dire qu'à part la fonction ordinaire jouée par le système d'information, qui est la collecte, la saisie, le traitement, la gestion et la diffusion de l'information Reix (1993), ce dernier participe aussi à l'engrègement de l'esprit d'appartenance des utilisateurs et des collaborateurs à leur banque. Nous avons constaté durant la réalisation des entretiens, que le personnel des banques ayant un système d'information intégré et très évolué sont très satisfaits et parlent bien de leur banque et de l'implication du système de pilotage dans la démarche de l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, ce qui s'aligne avec les travaux de recherches de Reix (2004) qui confirme que le rôle du système d'information est d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail. La satisfaction des utilisateurs des systèmes d'information dépend également de leur capacité à s'adapter, plus les utilisateurs sont jeunes, ouverts d'esprit, plus ils ne trouvent pas de problème avec le nouveau système et ils sont satisfaits, nous ajoutons à cela la phase de formation qui est une étape cruciale dans le protocole de mise en place et d'intégration des systèmes d'information, certes, les formations aux nouveaux outils permet d'amorcer le choc transitionnel et de s'adapter assez rapidement, comme confirmé par Carlier, A. (2012). qui lie la réussite de l'intégration et la dynamique des auteurs à la formation.

L'intégration des systèmes d'information ne passe surtout pas sans problème et sans échec, comme cela était soulevé lors de nos entretiens, plusieurs éléments peuvent être derrière l'échec de la mise en place ou l'intégration d'un nouveau système. Le cas de la BMCI, le système de gestion de relation client et de suivi des prospects mis en place en 2014 a échoué suite à une mauvaise coordination avec les services et une absence de vision stratégique, constat confirmé lors de l'étude menée par Rigby et al., (2004). Certaines banques souffrent du manque d'implication des collaborateurs et de leur résistance au changement, déduction confirmée par Nguyen et Waring, (2013). L'inadéquation entre l'architecture technique et fonctionnelle du système d'information peut être également à l'origine d'échec, comme précisé par Sharma et Goyal (2011). Et même, l'alimentation du système par des informations incorrectes ou biaisées, ce qui représente une réelle menace pour la banque, selon Fabre P., Dubost N. & Solle G. (2005) : « *L'information est souvent présentée comme une nouvelle ressource pour l'entreprise. Il s'agit d'un actif à gérer qui apporte de réelles opportunités, mais aussi des dangers* ». En plus, un élément important qui participe à la réussite de la mise en place et l'intégration du SI, c'est de garder une coordination et une relation avec le fournisseur, l'un des ingénieurs des banques de l'échantillon précise qu'avec l'acquisition du

nouveau système, le fournisseur détache deux ingénieurs qui travaillent main dans la main avec les banquiers et les ingénieurs SI de la banque pour participer à la réussite du paramétrage, la correction des erreurs et la réduction des écarts, chose généralement qui entre dans le contrat d'achat. Logique confirmée par Bensaou B. (1997), qui liait le succès de l'intégration des SI, à la définition des processus clairs et la coordination avec les fournisseurs.

À partir des résultats de notre recherche, nous avons déduit que les métiers ou les activités non intégrés au système d'information principal sont dans la majorité des cas des systèmes des filiales dont les utilisateurs de la banque utilisent et partagent. La saisie des crédits à la consommation est initiée et suivie sur les applications des sociétés de financement, certaines banques utilisent l'application des sociétés de bourse pour la saisie et le suivi de toutes les opérations de placement non bancaire sur le marché monétaire ou financier. Le même constat pour les crédits bail, plusieurs banques remontent les demandes de leasing des agences et des centres d'affaires via outils bureautiques (Email, courrier) ou par le biais d'une application de la société de leasing.

5. Conclusion

Entre le développement des technologies d'information et de communication, l'acharnement de la concurrence, le développement de l'esprit du consommateur, l'industrie bancaire contemporaine se trouve face à une nécessité de transformation et d'évolution de leurs métiers, procès, produits et services, tout cela ne peut se réaliser sans système d'information sophistiqué et performant.

En effet, courant cette dernière décennie, le secteur bancaire s'est précipité dans une stratégie de mise en place et d'intégration de nouveau système d'information capable de gérer les processus internes, de s'adapter aux changements réglementaires et stratégiques, de fournir des services de haut niveau aux clients, d'assurer la sécurité des données et des transactions tout en veillant à la satisfaction du premier et dernier utilisateur du système : l'employé de banque.

L'objet de ce travail de recherche est d'étudier la perception des utilisateurs face aux derniers changements affectant le système d'information de leurs banques. À travers une revue succincte de littérature, nous avons essayé de définir les concepts de bases de l'intégration du SI, les étapes de mises en place des nouveaux systèmes au sein des banques. Ensuite, nous avons réalisé une étude qualitative sur la base de 35 entretiens semi-directifs, menés principalement aux agences bancaires et aux centres d'affaires des cinq premières banques marocaines, nous avons complété l'étude en menant des interviews également avec des employés des directions des systèmes d'information des banques de l'échantillon pour avoir une vision plus complète et plus technique.

Les résultats de cette recherche montrent que les systèmes de toutes les banques ont supporté des changements, des intégrations et carrément des mises en place récentes, ceci s'explique par plusieurs raisons : décisions stratégiques du top management, accompagnement de l'évolution des exigences du client, ancien système complètement défaillant, recherche d'interopérabilité et d'instantanéité des opérations, recherche de la sécurité, la conformité et le contrôle. Le système opérant des banques s'est montré très satisfait par rapport aux nouveaux systèmes d'information et le processus d'intégration. Ils confirment avoir constaté plus de cohérence et de fiabilité dans les informations saisies, traitées et diffusées par le système, outre, le système permet l'unification et l'harmonisation du cadre d'exercice de l'activité au sein de toute la banque : même démarche, même processus, mêmes procédures, même exigence de conformité. Les utilisateurs appuient les investissements et les coûts engagés en matière d'intégration des systèmes de leurs banques, permettant ainsi une meilleure traçabilité

des opérations, une protection des données, un respect des exigences internes de la banque, une minimisation des opérations manuelles, répétitives, consommatrices de temps et génératrice d'erreur, une meilleure gestion des mandats et des habilitations, l'ouverture à l'innovation et l'adaptation des produits.

Références

- (1). **Ajzen I. (1991)**. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human*
- (2). **Alaoui, A. (2010)**. Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(246), pp. 81-89.
- (3). **Bank Al Maghrib (2022)**. Rapport annuel de la supervision bancaire.
- (4). **Bensaou, B. (1997)**. Interorganizational coopération : the role of information technology an empirical comparison of US and Japanese supplier relations, *Information Systems Research* 8.
- (5). **Berdi, A. & Sebbar A., (2018)**. Contribution A L'étude Du Caractère Stratégique Des Technologies D'information Et De Communication (TIC) Pour L'organisation : Cas Du Secteur Bancaire Marocain, *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, N°18, Juillet-Décembre.
- (6). **Blanchet,A., & Gotman,A. (2007)**. L'enquête et ses méthodes: L'entretien (2e éd. refondue). Paris :Armand Colin.
- (7). **Carlier, A. (2012)**. Les systèmes d'information élargis. *Collection Management et Informatique*, éditeur(s) : Hermès-Lavoisier
- (8). **Condillac, E. (1749)**. Le Traité des systèmes, édition électronique réalisée par Jean-Marc Simonet, ancien professeur des Universités, URL : http://classiques.uqac.ca/classiques/condillac_etienne_bonnot_de/traite_des_systemes/condillac_traite_des_systemes.pdf
- (9). **Daley , N. (2003)**. Les TIC et la banque de détail : Perspectives et enjeux. *Les cahiers du numérique*, Vol 4, pages 115 à 129.
- (10). **Davis, F.-D. (1989)**. Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quaterly*, 13(3), 318-341.
- (11). **Davis, F.D., Bagozzi, R.P., Warshaw, P.R. (1989)**. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Manage Sci* 35 : 982–1003.
- (12). *Decision Processes*, 50 : 179-21.
- (13). **Fabre P., Dubost N.& Solle G. (2005)**. Synthèse Economie et Comptabilité, *édition Dunod*, 4^e édition, p 407.
- (14). **Jaouad, J., & Ouchekkir, A. (2023)**. La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), p 431.
- (15). **Lavayssière, B. (2015)**. Les modèles économiques bouleversés par le digital. *Revue d'Economie Financière*, 120(4), 57-66
- (16). **Legrenzi, C. (2015)**. Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & Sciences De l'Entreprise*, 2(200), pp. 49-76
- (17). **Legrenzi, C., & Gapillard, C. (2013)**. Les nouveaux schémas directeurs du SI, Hermès-Lavoisier.
- (18). **Lemoigne, J. L.(1984)**. "La théorie du système général". *Edition Presses Universitaires de France*.
- (19). **Mahmood, M. A., Burn, J. M., Gemeots, L. A., & Jacquez, C. (2000)**. Variables Affecting Information Technology End-User Satisfaction : A Meta-Analysis of

- Empirical Literature , *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 52, N°5, pp. 751-771.
- (20). **Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003)**. Analyse des données qualitatives. *De Boeck Supérieur*.
- (21). **Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991)**. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research* 2: 192-222.
- (22). **Mota, J. S., Tives, H. A., & Canedo, E. D., (2021)**, Tool for Measuring Productivity in Spftware Development Teams. *Information*, 12 (10), 396.
- (23). **Nguyen, T.U.H., & Waring, T.S., (2013)**, « The adoption of customer relationship management technology in SMEs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, 824-848.
- (24). **Nwamen, F. (2006)**. Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(218), pp. 111-121.
- (25). **Peaucelle, J.L. (1981)**. Les systèmes d'information, la représentation, PUF, Paris, p.249.
- (26). **Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. (2017)**. Etude Exploratoire de l'impact des systèmes d'information sur la performance à partir d'une approche par alignement : Cas Des Entreprises Marocaines. *European Scientific Journal*, 13(31), pp. 261-289.
- (27). **Reix R. (1995)**, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert.
- (28). **Reix, R. (2004)** Systèmes d'information et management des organisations, Éditeur : Vuibert
- (29). **Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016)**. Systèmes d'information et management, *Vuibert*.
- (30). **Rigby, D.K, Reichheld, FF., Shefter, P. (2002)**. Avoid the four perils of CRM , *Harward Business Review*, vol. 80, 101-109.
- (31). **Savoie-Zajc, L. (1996)**. Triangulation (technique de validation par). Dans. A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Collin.
- (32). **Sharma, S., & Goyal, D.P. (2011)**. Critical Success Factors for CRM implementation : A study on Indian banks, Information Intelligence, Systems, Technology and Management. *Communications in Computer and Information Science*, 141, 32-40
- (33). **Tardieu, H., Rochfeld, A., & Rolland, C. (2002)**, La méthode Merise Principes et Outils. *Editions d'organisation*.
- (34). **Thompson, R., Higgins, C., & Howell, J. (1991)**. Personal Computing Toward a Conceptual Model of Utilization. *MIS Quarterly* 15 (1).
- (35). **Venkatesh, V., Michael, G. M., Gordon, B. D. & Fred, D. D. (2003)**. User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- (36). **Vernadat, F. B. (1996)**. Enterprise modelling and integration: Principles and applications. *Chapman & Hall*, London.
- (37). **Weston, R. H. (1993)**, Steps towards enterprise wide integration: a definition of needs and first generation open solutions. *International Journal of Production Research*, 31, 2235-2254.