

Impact de la digitalisation sur les Ressources Humaines : Étude de Cas dans le Secteur Bancaire

Impact of digitalization on Human Resources: Case study in the banking sector

Rania EL OUMAMI, (Doctorante-chercheuse)

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de Gestion Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal
Université Mohamed V Rabat, Maroc*

Mohamed Yassine EL HADDAD, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de Gestion Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal Université Mohamed V Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - Université Mohamed V de Rabat Maroc (Rabat) 10080 Tél : +212 537 77 27 32 / Fax : +212 537 77 26 16
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL OUMAMI, R., & EL HADDAD, M. Y. (2024). Impact de la digitalisation sur les Ressources Humaines : Étude de Cas dans le Secteur Bancaire. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 209-222. https://doi.org/10.5281/zenodo.10602496
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 04, 2023

Accepted: January 30, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 1 (2024)

Impact de la digitalisation sur les Ressources Humaines : Étude de Cas dans le Secteur Bancaire

Résumé :

L'impact de la digitalisation sur la fonction des ressources humaines (RH) au sein des organisations bancaires explore les changements organisationnels largement influencés par les progrès technologiques et la révolution numérique. La digitalisation est au cœur de ces transformations, recalibrant les modèles opérationnels, les interactions entre les collaborateurs et la culture d'entreprise. Des initiatives telles que le travail à distance, l'intelligence artificielle, l'apprentissage en ligne et l'analyse de données redéfinissent le changement interne et externe.

Dans cette étude, nous cherchons à explorer le phénomène de résistance pour en mieux comprendre. Comment les aspects liés à la communication en période de changement peuvent-ils aider à gérer la résistance ? Quelles stratégies sont efficaces pour contrer ces réponses défensives ? Quels types de résistance émergent dans ce contexte ? Ces questions constituent le point de départ de ma recherche. On croit qu'une meilleure compréhension de ces réponses me fournira les outils nécessaires pour intervenir de manière constructive pour faciliter le processus de changement. Par ailleurs, nous cherchons à identifier les réactions spécifiques face à la transition vers le numérique, en particulier en ce qui concerne la formation en ligne (E-learning). Pour apporter des éléments de réponses pertinents à cette problématique, nous avons présenté dans un premier temps, le cadre théorique qui est abordé dans l'article à l'aide d'une revue de la littérature. Cette première partie sera dédiée à la gestion du changement et plus précisément, des résistances au changement. Dans un deuxième temps, nous avons présenté l'entreprise accueillante, elle évoque aussi la méthodologie utilisée ainsi, nous mentionnons qu'on a choisi de pratiquer une méthode qualitative, pour donner une certaine liberté à l'interviewé, et qui produit et analyse des données descriptives qui s'avèrent les plus adéquates à mon thème.

Les résultats ont montré que les entretiens fournissent des informations importantes pour élaborer des recommandations clés lors de la mise en œuvre de la formation en ligne dans les organisations. Ces suggestions incluent : écouter les besoins, rester centré sur les gens, apporter du soutien, communiquer et informer, mobiliser les gens, et évaluer et valider les connaissances acquises.

L'impact de la digitalisation sur la fonction RH peut être influencé par des facteurs externes tels que les fluctuations du marché agricole ou les changements de politique, qui peuvent avoir différents effets sur les résultats. De plus, les contraintes de temps et de ressources ont peut-être limité l'exploration de tous les aspects pertinents, soulignant la nécessité d'une recherche globale et complémentaire.

Mots clés : Digitalisation, changement organisationnel, résistance, RH

Classification JEL : O33, O15

Type de l'article : Étude empirique

Abstract:

The impact of digitalization on the human resources (HR) function within banking organizations, explores organizational changes largely influenced by technological advances and the digital revolution. Digitization is at the heart of these transformations, recalibrating operational models, employee interactions and corporate culture. Initiatives such as remote working, artificial intelligence, e-learning and data analytics are redefining internal and external change.

In this study, we seek to explore the phenomenon of resistance in order to better understand it. How can the communication aspects of change help manage resistance? What strategies are effective in countering these defensive responses? What types of resistance emerge in this context? These questions form the starting point of my research. I believe that a better understanding of these responses will provide me with the tools I need to intervene constructively to facilitate the change process. In addition, I'm looking to identify specific reactions to the digital transition, particularly as regards e-learning. In order to provide relevant answers to this problem, we have first presented the theoretical framework which is addressed in the article, with the help of a literature review. This first part is dedicated to change management and, more specifically, to resistance to change. In the second part, we introduce the host company, and discuss the methodology used. I mention that I chose to use a qualitative method, to give the interviewee a certain freedom, and which produces and analyzes descriptive data that proves most appropriate to my theme.

The results showed that the interviews provide important information for developing key recommendations when implementing e-learning in organizations. These suggestions include: listening to needs, staying people-centered, providing support, communicating and informing, mobilizing people, and evaluating and validating acquired knowledge. The impact of digitization on the HR function may be influenced by external factors such as fluctuations in the agricultural market or policy changes, which may have different effects on the results. In addition, time and resource constraints may have limited the exploration of all relevant aspects, underlining the need for comprehensive and complementary research.

Keywords: Digitization, organizational change, resistance, HR

Classification JEL: O33, O15

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La digitalisation a marqué le début d'une nouvelle ère commerciale, redéfinissant profondément la manière dont les organisations interagissent, fonctionnent et se développent. Dans ce contexte d'évolution rapide, aucun département n'est à l'abri, et la fonction ressources humaines (RH) est au cœur de cette transformation. Les institutions bancaires, qui constituent l'épine dorsale de la stabilité économique, ne font pas exception et sont confrontées à de nouveaux défis et à de nouvelles opportunités dans un environnement de plus en plus numérique.

Cette étude vise à explorer l'impact de la digitalisation sur un aspect particulièrement critique des ressources humaines dans les institutions bancaires : la formation en ligne. Ce domaine spécifique de la fonction RH évolue rapidement en raison de l'émergence de nouvelles technologies, du besoin d'agilité organisationnelle et des attentes croissantes des salariés en matière d'évolution de carrière.

La transformation du secteur bancaire vers le numérique entraîne des changements significatifs dans la manière dont les employés acquièrent de nouvelles compétences et développent leurs connaissances. Si l'apprentissage en ligne constitue une réponse adaptative à ces défis, il soulève également des questions nécessaires quant à son intégration transparente dans les environnements bancaires, souvent caractérisés par des exigences réglementaires strictes et des cultures axées sur la confidentialité.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser en détail les changements que la digitalisation a apporté à la fonction ressources humaines des institutions bancaires, avec un accent particulier sur les pratiques des formations en ligne.

Cependant, la digitalisation de la formation pose également des défis aux responsables des ressources humaines. Ils doivent désormais s'assurer que les programmes de formation en ligne sont adaptés aux besoins spécifiques du secteur bancaire, tout en garantissant la qualité des contenus et l'engagement des collaborateurs. De plus, la gestion des compétences numériques est devenue un enjeu clé pour maximiser les bénéfices de la formation en ligne au sein des organisations bancaires.

De ce point de vue, la transformation numérique des fonctions RH dans le secteur bancaire offre des opportunités pour optimiser la gestion des talents, améliorer l'efficacité opérationnelle et rester compétitif dans un environnement en évolution. Cependant, une mise en œuvre réussie nécessite une stratégie globale, une adaptation continue et une compréhension approfondie des besoins spécifiques du secteur de la formation bancaire en ligne.

Cette recherche se divise en 3 parties. Dans la première partie, on présentera le cadre théorique de la recherche en se basant sur diverses bibliographies (livres, article, etc.) une revue de la littérature. Cette première partie sera dédiée à la gestion du changement et plus précisément, les résistances à ces changements. La deuxième partie sera destinée à la présentation de l'entreprise accueillante, en évoquant la méthodologie utilisée, qui sera effectuée à travers des entretiens pour donner une certaine liberté à l'interviewé. Enfin, dans la troisième partie, nous présenterons les résultats obtenus, et nous proposerons des recommandations.

2. Revue de littérature

2.1. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est la modification intentionnelle des processus, de la structure, de la culture ou de la stratégie d'une organisation pour améliorer ses performances ou s'adapter à des circonstances changeantes. Cela peut inclure de petits ajustements ou des changements majeurs au sein de l'organisation.

Table 1 : les définitions du changement organisationnel

AUTEURS	DEFINITIONS PROPOSEES
(Cummings & Worley, 2009)	Le changement organisationnel est la large application de la science du comportement au développement de programmes, au renforcement des stratégies organisationnelles et aux ajustements des structures et des processus conçus pour accroître l'efficacité organisationnelle.
(Thiétart, 2003)	Le changement est défini comme un processus qui amène un système humain, physique ou moral à passer d'un état initial A à un état final B.
(Paton & McCalman, 2008)	Le changement est un processus continu de confrontation, d'identification, d'évaluation et d'action
(Yatchinovsky, 2018)	Le changement organisationnel représente la transition d'un état initial à un état final.
(Jones, 2013)	Le processus par lequel les organisations passent d'un
Dawson (2019 ; 1994)	Le changement organisationnel est caractérisé par toute modification des tâches ou des activités.

Source : Auteurs

Le changement organisationnel, de manière générale, implique des ajustements délibérés de la structure, des processus, des politiques, de la culture ou d'autres aspects d'une organisation pour s'adapter à des facteurs externes ou internes, améliorer les performances ou atteindre des objectifs spécifiques.

Fournir des définitions précises pour un sujet largement débattu en management s'avère complexe. De plus, un certain nombre de termes sont utilisés pour décrire le changement organisationnel. Par conséquent, réévaluer certaines de ces définitions peut aider à clarifier notre compréhension et notre perspective du concept de changement.

Dans la partie suivante, nous allons explorer les différents types de changement organisationnel :

2.2. Typologie du changement organisationnel :

Dans cette section, nous explorons différentes catégories de changement organisationnel. Il est important de noter qu'il n'existe pas de typologie universelle, car elle dépend grandement du contexte organisationnel dans lequel le changement se manifeste.

La typologie du changement organisationnel englobe la catégorisation des divers types de modifications qu'une organisation peut entreprendre.

Cependant, quel que soit le type de changement auquel une entreprise est confrontée ou initiée, il affecte les stratégies développées pour sa mise en œuvre.

Grouard et Meston (1998) ont identifié plusieurs variantes de changement. En effet, ces variations peuvent être de nature brève ou profonde, rapide ou graduelle, volontaire ou imposée. Ils ont aussi distingué deux catégories de changement, à savoir le changement induit et le changement subi. Les changements induits, également appelés sélectionnés, souhaités, volontaires, etc., sont "décidés à condition que les performances de l'entreprise restent bonnes et ne nécessitent donc pas d'action réparatrice a priori".

Le changement subi ou imposé « est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci » (Grouard & Meston, 1998)

Généralement, les changements initiés sont perçus comme plus confortables et plus efficaces. Cela apporte plus de confort aux acteurs impliqués, car ils disposent d'une plus grande marge

de manœuvre et de plus de temps pour gérer les changements. Ce type de changement a généralement moins de difficulté à surmonter les obstacles limitants. D'un autre côté, les changements qui surviennent réduisent souvent la marge de manœuvre des acteurs, les obligeant à agir dans la précipitation pour atteindre leurs objectifs. Dans la plupart des cas, ils sont obligés d'effectuer davantage de travail dans un laps de temps plus court, ce qui met en danger la survie de l'entreprise.

Le changement imposé peut se manifester dans des entreprises et des organisations hiérarchisées plus ouvertes au dialogue. Afin de réussir la mise en œuvre de ces changements, il est nécessaire d'obtenir le soutien des personnes concernées dès le début du projet.

En outre, Demers (1999) qualifie les changements fondamentaux de transformations radicales et rapides plutôt que de transformations progressives. Ce type de changement est souvent essentiel pour surmonter l'inertie, réduire le risque d'incohérences et minimiser les coûts associés au passage d'une configuration à une autre. Elle est souvent déclenchée par des dirigeants confrontés à des situations de crise.

Parallèlement, l'approche de Dupuis et Kuzminski (1998) privilégie le changement planifié plutôt que le changement spontané ou non planifié. Ils ont déclaré que les changements prévus se contentaient d'atteindre des objectifs spécifiques, même si la réalisation de ces objectifs n'était pas toujours garantie. Cela implique un projet clair, des intentions fixées et des objectifs à atteindre. En revanche, les changements spontanés ont tendance à manquer de ces éléments structurels.

Ce tableau résume les types de changements :

Table 2 : Les types des changements organisationnels

Auteurs	Types de changements
Grouard et Meston (1998)	Le changement provoqué et le changement subi
Demers (1999), Johson (1966)	Le changement radical
Dupuis et Kuzminski (1998)	Le changement planifié et le changement non planifié
Demers (1999)	L'apprentissage et l'évolution

Source : Auteurs

3. Méthodologie de recherche :

3.1. Méthodologie retenue :

Pour la réalisation de notre recherche, la méthodologie utilisée s'appuie sur une approche qualitative, qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor & Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques, mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, on va vous présenter les méthodes exploitées pour la collecte des données à savoir un entretien semi-directif, pour donner une certaine liberté à l'interviewé, ainsi l'observation qui s'avère la plus adéquate à notre thème.

Cet entretien va nous permettre d'analyser notre sujet qui vise à comprendre l'impact d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise financière, notamment une banque qui opère dans le secteur agricole au Maroc et l'effet de ce changement sur ces salariées, ses formateurs et l'entreprise elle-même. On a subdivisé les questions en deux volets ; le premier

concerne les avantages de la formation E-Learning et le second traite les inconvénients de cette même formation.

3.2. Présentation de l'entreprise accueillante :

Une banque qui opère dans le secteur agricole au Maroc est le plus grand réseau de banque coopérative et mutualistes au monde. Ainsi qui était dédiée au financement du secteur agricole. À partir des années 90, la banque s'oriente vers l'agroalimentaire et le financement du secteur immobilier pour englober au final l'ensemble des secteurs économiques.

Côté performances, en 2009 l'établissement était parmi les meilleurs avec un résultat net de 250 millions de DH, soit une hausse 56% par rapport au premier semestre de l'année 2008. Le Produit Net Bancaire frôlait largement le milliard alors qu'il n'avait pas dépassé les 650 MDH. Afin d'avoir des résultats satisfaisants, les agriculteurs auront besoin de conseils de la part de leur partenaire financier. Et en nous concentrant sur les stratégies de la banque, nous pouvons imaginer le potentiel du développement des milieux agricoles et ruraux suivant la mise en place des systèmes adéquats, en donnant aux producteurs les moyens de pouvoir, tel que la modernisation des matériaux afin qu'ils puissent avoir de meilleures rentabilités en matière de production, à travers la facilité d'accès aux crédits bancaires grâce aux services financiers mis à leurs dispositions.

Le déploiement de ces plans RH permet de tisser une relation de confiance avec les ressources humaines de la banque et de renforcer les composantes de la fonction RH tels que le recrutement et l'intégration de nouveaux talents, la mise en place de véritables parcours professionnels, la valorisation des compétences, mais aussi, la création d'un climat propice à l'épanouissement professionnel et personnel des collaborateurs.

3.3. Déroulement de l'enquête :

Pour bien comprendre l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, notamment en matière de formation e-learning, une enquête minutieusement planifiée a été réalisée au sein d'une banque agricole. Afin d'apporter des points de vue diversifiés, des entretiens approfondis ont été menés tant avec la directrice des ressources humaines (DRH) qu'avec le formateur de l'entreprise. Cette approche méthodologique a favorisé une discussion ouverte et approfondie, permettant la collecte de données qualitatives précieuses et d'informations significatives sur l'évolution des pratiques de formation de l'organisation suite à la numérisation.

Table 3 : Déroulement de l'enquête

Code Interviewé	Qualité	Nombre d'années d'expérience	Durée d'entretien
1	Directrice des ressources humaines	10 ans	40 min
2	Formateur E-learning	6 ans	30 min

Source : Auteurs

3.4. Méthode d'analyse des entretiens

L'examen méticuleux des entretiens a été mené avec le plus grand soin, en utilisant une méthodologie pratique qui mettait l'accent sur l'exactitude et la rigueur du traitement des informations recueillies. Grâce à cette approche, l'analyse qualitative des discussions des participants a été entreprise, permettant une compréhension globale et contextuelle de leurs expériences partagées. En utilisant cette technique manuelle, la validité des résultats a été renforcée, garantissant une interprétation complète et nuancée des données des entretiens. Cela constitue donc une base solide pour les conclusions de l'étude concernant l'influence de la

numérisation sur la fonction RH, en particulier en ce qui concerne la formation en ligne dans le secteur agricole.

4. Résultats et discussion

Cette partie est consacrée à l'analyse et au dépouillement des résultats. La compilation des données collectées permet de dresser un portrait général de ce qui s'est fait jusqu'aujourd'hui dans certains organismes financiers particulièrement à une banque qui opère dans le secteur agricole au Maroc.

Nous essayerons de déterminer le rôle du formateur dans la formation que ce soit moderne ou traditionnelle et enfin il est indispensable de désigner les réactions face à ce changement.

En règle générale, le processus de formation traditionnelle implique une phase préparatoire plus ou moins étendue, débutant par la clarification de la nature interne ou externe de la formation. Dans le cas d'une formation externe, le service des Ressources Humaines initie d'abord la communication avec les personnes concernées, et une fois leur engagement confirmé, la banque prend en charge les coûts associés aux déplacements, à l'hébergement, ainsi qu'aux locaux de formation et à leurs équipements (logistique, restauration, etc.), entraînant une augmentation des charges de la banque.

La banque a récemment adopté une nouvelle stratégie de numérisation, notamment dans les domaines des Ressources Humaines tels que le recrutement et la formation. Comparée à la formation traditionnelle, la formation numérisée requiert moins de ressources financières et de temps.

La majorité des définitions de la formation à distance communément acceptées aujourd'hui mettent l'accent sur la séparation physique entre l'enseignant et l'apprenant (Keegan, 1996). Certains auteurs précisent toutefois que cette séparation ne doit pas forcément être permanente, mais qu'elle doit néanmoins être présente durant une partie significative du processus d'apprentissage. Durant l'entretien avec **la DRH**, elle a présumé que le e-learning est une partie intégrante de la nouvelle approche de la formation par la Banque.

Ses avantages sont multiples, en termes de :

Flexibilité (choix des horaires), d'accessibilité, de rythmes et d'adaptabilité en fonction des niveaux concernés. Cet enseignement n'exclut pas, bien entendu, la formation sous sa forme classique, dite « présentielle ». Lors de leurs débuts au sein de l'entreprise, il est essentiel que les collaborateurs bénéficient d'une formation adéquate. Les formations peuvent être dispensées sous la forme d'e-learning (en ligne). Ce mode de formation permet aux employés de développer rapidement leurs compétences et d'apprendre de manière flexible. Ils ont la possibilité de suivre les cours sans avoir à se déplacer, selon leur disponibilité et à leur propre rythme. Les employés ont la flexibilité d'entreprendre leurs formations e-learning de n'importe quel endroit et de suivre leur progression. En outre, le e-learning contribue à améliorer l'efficacité de l'entreprise tout en réduisant les coûts de formation, en raison de la diminution des contraintes logistiques (Revolution RH, 2014).

Le principal défi, ou obstacle, est lié à la culture d'apprentissage en place au sein de la banque. La transition vers la numérisation représente un changement significatif par rapport aux méthodes traditionnelles de formation. Ces modifications substantielles dans les pratiques suscitent des résistances qu'il est essentiel de comprendre et de maîtriser.

Concernant les employés, la formation en ligne demande non seulement de modifier les façons d'apprendre, mais requiert aussi des compétences dans la manipulation des nouvelles technologies. De plus, le contexte d'apprentissage devient modifié : les contacts humains ne sont plus nécessaires, le rythme de la formation n'est plus imposé, ce qui laisse l'impression d'une absence d'encadrement et de soutien, et les outils nécessaires sont modifiés, ce qui nécessite une démarche d'adaptation. Cette démarche est souvent perçue comme une perte de

temps chez les apprenants qui se voient contraints de laisser leurs principales tâches de côté afin d'investir du temps dans l'apprentissage des nouveaux outils technologiques.

Par rapport aux formateurs, la formation E-learning amène également de grands changements. En effet, leur mode d'enseignement se voit radicalement transformé. Leur rôle de formateur devient un rôle de support, de tuteur. Ils doivent inévitablement apprendre le fonctionnement des nouvelles technologies. Ils peuvent également avoir l'impression de devenir incompetent en ne maîtrisant plus les outils nécessaires à l'enseignement. **L'entretien avec la DRH**, indique que toutes ces attitudes de résistance au changement causées par l'implantation de l'apprentissage en ligne sont très souvent présentes et constituent un désavantage lorsqu'elles sont mal gérées et deviennent un frein au projet.

Le rôle de formateur

L'avènement de la formation digitale au sein de la banque vient modifier le rôle du formateur. Cet élément ne doit surtout pas être négligé lors de l'implantation de la formation en ligne au sein d'une organisation.

Tout d'abord, lors de la préparation du projet d'implantation de la formation en ligne, le formateur est appelé à travailler en mode projet, c'est-à-dire que ses tâches ne s'effectuent plus de façon récurrente. Il doit alors investir beaucoup de temps dans une nouvelle démarche, ce qui amène de nouvelles pressions à gérer. De plus, le formateur se fera fort probablement questionner sur le contenu des formations qu'il donne et sur ses façons de faire, ce qui implique de nouvelles réflexions à effectuer. Il devra également préparer de nouveaux types d'exercices plus adaptés à la formation, modifier les contenus de formation et maîtriser les nouvelles technologies. Selon le formateur, les éducateurs doivent donc être prêts à s'interroger sur leur rôle présent et à venir en vue de favoriser adéquatement le jumelage des contenus des formations traditionnelles avec les nouveaux outils disponibles dans le but d'en faire de la formation en ligne.

Non seulement son rôle se modifiera tout au long de l'implantation du projet, mais de nouvelles tâches s'ajoutent également. En effet, au début du projet, le formateur devra présenter les outils à utiliser, enseigner leur façon de fonctionner et s'assurer que l'apprenant les utilise convenablement. Les interventions du formateur se modifieront au rythme de l'évolution des salariés. Au début, le formateur devra faire connaître les nouveaux outils de travail et proposer des méthodes de travail adaptées. Ensuite, il soutiendra l'élaboration des connaissances en apportant des clarifications et en encourageant les apprenants. Après, les apprenants deviennent plus familiers avec la formation en ligne et plus autonomes. Le formateur intervient donc sur demande, stimule les réflexions si nécessaire et devient en mesure d'évaluer les acquis. Il faut garder à l'esprit que le formateur conserve son rôle d'évaluateur tout au long de la démarche de familiarisation des apprenants avec la formation digitale.

Une fois la formation en ligne implantée dans la banque, le formateur devient pour les apprenants un conseiller, un guide qui aide à comprendre les contenus de l'apprentissage. Il intervient sur une base individuelle auprès des salariés pour clarifier les contenus et pour leur proposer de nouvelles méthodes d'apprentissage ainsi que des stratégies de réussite à l'aide de ce nouveau mode de formation. Il aide également les apprenants à prendre en charge leur formation et à gérer ce nouveau mode d'apprentissage. En fait, il devient un "coach".

Réactions face aux changements

Selon les données recueillies lors des entrevues, les réactions observées face à l'implantation de la formation en ligne sont variées. De plus, contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est possible de constater que la résistance au changement ne se manifeste pas d'une façon marquée. Voyons les diverses réactions observées chez les salariés ainsi que chez les formateurs.

Réactions chez les salariés

Les réactions face à ce changement sont diversifiées chez les salariés et varient selon l'âge de ceux-ci, leurs tâches et leur façon d'apprendre.

Par rapport à l'âge, il est possible de noter que la nouvelle génération d'employés, âgée de 20 à 40 ans, accueille habituellement de façon favorable la formation en ligne. En effet, cette génération a été sensibilisée très tôt aux nouvelles technologies. Elle est plus familière avec la manipulation de ces outils et ressent donc moins de crainte face à l'utilisation de ceux-ci. La formation à distance est d'ailleurs implantée dans plusieurs établissements d'enseignement, ce qui facilite grandement l'adaptation à ce type de formation en milieu de travail.

Cependant, la peur de l'inconnu se manifeste plus souvent chez les générations plus âgées qui ont des façons de faire bien implantées depuis plusieurs années et le fait de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter amène une crainte. Concernant le type de tâche qu'effectue un individu, les réactions face à l'implantation de la formation E-learning peuvent différer. Ainsi, lorsqu'un employé manipule dans le cadre de ses fonctions les outils technologiques, les réactions face aux changements provoqués par la formation en ligne sont habituellement positives. Les chances de ressentir de la crainte par rapport à ce changement sont plus faibles, car il est déjà familier avec ce genre d'outil.

Par contre, lorsqu'une personne n'est pas appelée à manipuler un ordinateur dans les tâches qu'elle a à effectuer, les réactions de résistance face au changement risquent d'être beaucoup plus fortes. La réaction de cette personne peut se traduire par un sentiment d'incompétence et de frustration dû à la perte de l'expérience acquise au fil des années.

Les réactions face aux changements engendrés par l'implantation de la formation en ligne peuvent également varier selon le type d'apprenant. Ainsi, certaines personnes auront beaucoup de difficulté à se passer du contact humain et vivront une grande insécurité. D'autres par contre seront beaucoup plus ouvertes et préféreront de loin l'apprentissage en ligne, car elles auront la chance de procéder à leur rythme. De plus, pour certaines personnes plus timides, ce mode d'apprentissage devient préférable et est très bien accueilli, car il permet d'être plus à l'aise pour poser des questions et intervenir dans les discussions s'il y a lieu.

Réactions chez le formateur

Les réactions des formateurs sont également variées. Par contre, selon les personnes interviewées, les formateurs sont en général très ouverts et très impliqués dans la construction d'une démarche d'implantation de formation en ligne.

Les formateurs plus réfractaires aux nouvelles technologies peuvent voir comme une menace l'implantation de la formation en ligne, allant même jusqu'à craindre de perdre leur emploi. Il faut toutefois noter que cette réaction est souvent due à un manque d'information par rapport à ce qu'implique la formation digitale.

En effet, le formateur demeure indispensable dans toute formation en ligne, c'est le rôle de ce dernier qui se modifie. Ainsi, les pédagogues, spécialistes de contenus et techniciens ont encore tous leurs rôles respectifs à jouer, il n'y a donc pas de raison de craindre de perdre son emploi. L'important, c'est que des ressources compétentes et à l'écoute forment une équipe dans l'élaboration d'un projet de formation en ligne.

Les personnes interviewées affirment que somme toute, les réactions des salariés et des formateurs sont en grande majorité positives. La résistance n'est pas si grande, car le changement n'est pas drastique dans la plupart des cas. La transition se fait habituellement de façon graduelle et les modes de formations mixtes demeurent le moyen privilégié dans la banque. Depuis plusieurs années déjà, les gens sont conscients de l'émergence des nouvelles technologies et des conséquences positives qu'elles peuvent avoir sur leur performance au travail. La curiosité, l'intérêt et la satisfaction sont des réactions souvent observées chez les gens qui vivent les changements provoqués par l'implantation de la formation. Bref, il est encore tôt pour confirmer avec certitude les effets qu'à la formation en ligne sur les gens, mais les premiers résultats démontrent une appréciation globale de ce genre de projet.

Cette partie a été consacrée au dépouillement et à l'analyse des résultats. Nous avons procédé à une comparaison entre la formation traditionnelle et la formation moderne qui fait l'objet d'un

changement digitalisé.

Le formateur exerce toujours sa mission dans les deux formations. Les salariés comme le formateur font des réactions face à ce changement digitalisé, quelques-uns l'accueillent aisément et d'autres trouvent des difficultés à y résister.

5. Recommandations :

Le but de cette section est de développer des recommandations liées aux éléments essentiels à prendre en compte lors de la mise en œuvre de changements pour assurer le succès du projet et des parties prenantes. Les recommandations seront élaborées sur la base des données recueillies lors des entretiens ainsi que des recommandations fournies par certains auteurs concernant la gestion du changement au sein de l'organisation. Il est important de souligner que ces recommandations ne constituent pas une méthodologie spécifiquement conçue pour mettre en œuvre des formations en ligne (e-learning). Ils représentent plutôt des aspects cruciaux qui doivent être pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre de tels projets, dans le but de créer les conditions propices à la réussite du changement au sein de l'organisation dans son ensemble et en particulier des employés qui composent l'organisation.

Être à l'écoute des besoins

Si l'on devait formuler une recommandation essentielle, elle consisterait incontestablement à accorder une attention particulière aux besoins. La réussite repose sur la focalisation continue sur les exigences des apprenants, garantissant ainsi que le changement introduit, en l'occurrence la formation en ligne, soit adapté aux besoins et aux attentes des personnes concernées. Il est impératif de bien comprendre la clientèle ciblée par le changement et d'adopter une approche flexible lors de la mise en œuvre des nouvelles pratiques.

Voici quelques questions qu'il est important de poser avant d'effectuer ce type de changement :

- Est-ce que ce type de formation remplit bien le besoin de départ des apprenants ?
- Est-ce que les gens touchés sont prêts à adopter la formation en ligne ?
- Quel est le niveau d'autonomie des apprenants par rapport à l'informatique ?
- Comment s'attendent-ils à procéder lors d'une formation en ligne ?

Être à l'écoute aux besoins passe aussi par la personnalisation et la modération des contenus. Choisir une approche qui fournit beaucoup d'informations à la fois est inefficace. Les recherches montrent que les apprenants peuvent rapidement atteindre un point de saturation en raison de la grande quantité de connaissances qu'ils doivent absorber, notamment en matière de navigation et d'exploitation des outils et plateformes. Par conséquent, une surcharge d'informations peut nuire à la capacité d'absorption du contenu. Il est également crucial de veiller à ce que la durée du cours ne soit pas trop longue. En règle générale, une personne maintient sa concentration pendant 60 à 90 minutes, période au-delà de laquelle la concentration diminue considérablement. Il est recommandé d'adopter une approche privilégiant une série de modules courts reliés logiquement et chronologiquement pour former un tout cohérent.

Rester centré sur l'humain

Lors de la mise en œuvre d'une formation en ligne (e-learning), une règle de base étroitement liée au besoin d'écoute est de garder la personne au centre. Par exemple, si la résistance au changement dans le sous-système psychosocial est élevée et n'est pas abordée, cela peut avoir un impact très négatif sur le sous-système technique, qui implique les technologies et méthodes utilisées pour atteindre l'organisation cible.

Cette approche se concentre principalement sur l'individu et ses besoins plutôt que sur les outils techniques utilisés. Il est impératif de maintenir une approche pédagogique tout au long du processus. Mieux vaut adapter son contenu à sa stratégie pédagogique plutôt que de traiter la

formation en ligne comme un spectacle nécessitant des outils techniques complexes. Impliquer les individus dans le processus de mise en œuvre de la formation en ligne peut faciliter le changement. En consultant les personnes concernées, il devient plus aisé d'adapter les contenus à leurs besoins, et les impliquer dans le projet est gratifiant. Cette approche peut contribuer à la formation d'une culture d'entreprise intégrant les nouvelles technologies, facilitant ainsi l'appropriation de ce nouveau mode d'apprentissage en ligne et des nouveaux outils nécessaires par les individus

Assurer un support

Dans un projet de formation digitale, le soutien de l'organisation envers le personnel impacté par les changements revêt une importance cruciale. Pour garantir ce soutien, l'organisation doit demeurer constamment à l'écoute des difficultés rencontrées au quotidien par le personnel affecté par la mise en œuvre du projet. Il est également essentiel d'établir un lien de confiance en offrant aux employés la possibilité de réagir au projet à chaque étape de la transition.

Accompagner, c'est aussi atténuer l'incertitude en démontrant aux collaborateurs que le changement est nécessaire au bien-être de chacun et à la pérennité du projet à long terme. Ces recommandations s'appliquent aussi bien aux salariés qu'aux formateurs. En effet, il ne faut pas perdre de vue que, comme nous l'avons évoqué plus haut, eux aussi connaissent une mutation qui suscite interrogations et inquiétudes. Avec la mise en place de la formation en ligne, le rôle des formateurs évolue et de nouvelles dimensions de leurs fonctions doivent être identifiées et formées aux nouveaux outils requis. Si cela n'est pas fait, leur collaboration pourrait être compromise, ce qui pourrait nuire au projet.

Cette méthode de formation confère aux apprenants une grande autonomie et responsabilité, leur permettant de décider du timing et du rythme de la formation. Cependant, il ne doit pas être laissé à lui-même. Un tuteur doit être disponible pour répondre aux questions liées au contenu et fournir des retours sur l'apprentissage de l'apprenant. Ainsi, un bon formateur en formation en ligne saura transférer la responsabilité de l'apprentissage à chaque membre de son auditoire. Il est également crucial de définir clairement le rôle du formateur, tant pour le formateur lui-même que pour les apprenants, dès le début du processus.

En outre, une ressource doit être disponible pour répondre à toute interrogation concernant le fonctionnement des outils. Le support ne doit pas se limiter à la période de formation, mais doit être également envisagé avant. Ainsi, une personne, plus ou moins expérimentée dans la manipulation d'un ordinateur, doit être formée au préalable.

Mobiliser les gens :

L'adhésion des personnes impactées par le changement est cruciale pour la réussite de l'implantation d'une formation en ligne, même si les modules de formation sont bien conçus. Le soutien actif des membres concernés au sein de l'organisation est fondamental, et la flexibilité de l'approche devient essentielle pour mobiliser le plus grand nombre.

Pour faciliter la mise en place d'un projet, le soutien de la haute direction constitue un point de départ indispensable pour mobiliser les personnes touchées. Cet appui facilite la démonstration de la crédibilité du projet, suscitant ainsi l'intérêt des individus. De plus, lorsque des personnes de plusieurs départements sont enthousiastes et impliquées dans le projet, cela favorise le bon déroulement du projet simplement en faisant la promotion de ses avantages auprès des collègues de travail, réduisant ainsi les résistances.

La mobilisation des individus autour du projet a également contribué à construire une nouvelle culture d'apprentissage en ligne. Pour que la formation en ligne fasse partie intégrante de l'organisation, il est nécessaire de créer une culture qui encourage les employés à prendre des risques et à expérimenter. Le leadership de personnes qui croient au programme et exercent une influence sur les personnes concernées, ainsi qu'une communication transparente au sein de

l'organisation, sont des facteurs qui favorisent l'acceptation des changements apportés par la formation en ligne.

Communiquer et informer :

Durant une période de transition, les employés sont confrontés à de nombreuses interrogations et expriment un besoin crucial d'obtenir des informations fiables et de qualité. En l'absence de réponses de la part de l'organisation aux questions des individus touchés par le changement, l'insécurité s'accroît, favorisant la circulation d'informations erronées ou incomplètes.

En général, il est essentiel de faciliter la diffusion des informations relatives au projet de manière fluide, en mettant en avant les avantages tant pour les employés que pour l'organisation. Il convient d'expliquer les technologies impliquées en mettant en lumière leur caractère novateur et leur convivialité, tout en soulignant les contenus à diffuser. Les employés expriment principalement leur intérêt quant à l'amélioration de leurs performances grâce à la formation en ligne. Il est impératif de maintenir une communication transparente sur l'état d'avancement des changements.

Le choix du mode de communication doit favoriser la création d'un espace propice aux opinions et aux commentaires individuels. Il est recommandé d'organiser des réunions informelles afin de fournir des informations actualisées sur le changement et ses impacts, dans le but de comprendre les sentiments du personnel et de pouvoir apporter les ajustements nécessaires pour garantir le succès de l'intégration du projet. Des rencontres plus formelles, regroupant des catégories d'emploi telles que les formateurs et les apprenants impactés par la mise en place de la formation en ligne, s'avèrent également nécessaires pour aborder les questions et les enjeux liés aux changements.

Évaluer et valider les acquis :

a) Évaluer

D'un côté, l'un des défis majeurs de la formation en ligne réside dans la nécessité de démontrer la préférence de ce mode d'apprentissage en termes de coût et d'efficacité pédagogique. De nombreux avantages tangibles et intangibles doivent être pris en compte, bien que les approches et les données dans ce domaine demeurent limitées. Il est toutefois observable que le besoin d'évaluation se fait ressentir. Il est essentiel de mesurer les retombées et de les partager afin de légitimer le projet auprès des personnes impactées.

Certains critères peuvent orienter l'évaluation d'un programme de formation en ligne :

Le contenu : Il est impératif que le programme renferme une quantité d'informations suffisante et présente un contenu de qualité, organisé de manière à permettre aux apprenants d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

L'interactivité : Il est essentiel de garantir que l'apprenant ne soit pas livré à lui-même et qu'il ait la possibilité d'interagir avec d'autres apprenants ainsi qu'avec le formateur, lorsque cela est nécessaire.

La navigation : La convivialité de la navigation au sein du module de formation est cruciale pour tous les utilisateurs, assurant ainsi une expérience d'apprentissage fluide et agréable.

Les composantes motivationnelles : Le contenu de la formation en ligne doit présenter un aspect attrayant pour susciter l'intérêt et la motivation des utilisateurs, favorisant ainsi une participation active.

b) Valider les acquis

D'un autre côté, il est essentiel que les apprenants aient la possibilité d'évaluer leurs compétences à la suite d'un module de formation en ligne. Bien que cette problématique soit relativement nouvelle et moins bien maîtrisée, elle ne doit pas être négligée après la mise en place de la formation en ligne au sein d'une organisation. La validation des acquis chez les

apprenants revêt une importance équivalente à celle du mode traditionnel, démontrant ainsi la valeur de ce nouveau mode d'apprentissage pour les employés.

La formation en ligne implique une plus grande autonomie de l'apprenant, avec un niveau de soutien du formateur moins intense par rapport au mode traditionnel. Néanmoins, il reste crucial que l'apprenant bénéficie d'une évaluation de ses connaissances. Étant donné que l'apprenant peut se sentir plus indépendant au cours de son apprentissage, la rétroaction et l'évaluation du formateur jouent un rôle rassurant, contribuant à éliminer le sentiment d'incompétence que certains pourraient ressentir initialement.

En général, les individus ont un besoin fondamental d'être reconnus, et la certification des compétences constitue également une source de motivation pour une performance optimale. Ainsi, les programmes de formation en ligne doivent intégrer un système d'évaluation permettant de rendre compte des acquis de l'apprenant.

6. Conclusion

La gestion du changement amenée par l'implantation d'une formation E-learning dans une organisation fait partie des transformations et représente un nouveau défi. Il devient, alors nécessaire, de s'intéresser aux impacts que ces changements peuvent avoir sur les comportements humains.

La digitalisation a profondément transformé la fonction RH dans le secteur bancaire, plus particulièrement la formation en ligne. La section dédiée à la nature des contenus a souligné l'importance de concevoir des programmes de formation attractifs et adaptés aux besoins spécifiques du secteur financier. L'accent sur l'interactivité a révélé le besoin d'une approche participative pour favoriser l'apprentissage collaboratif au sein des équipes. Enfin, la section sur l'évaluation des acquis a souligné l'importance cruciale de mesurer l'impact des formations en ligne pour garantir un développement professionnel efficace. Dans l'ensemble, la digitalisation a considérablement élargi les possibilités de formation pour les professionnels des RH dans le secteur bancaire. L'accessibilité accrue aux contenus a favorisé une montée en compétences plus rapide et plus souple. Cependant, l'autonomie accrue des apprenants a également mis en lumière la nécessité de maintenir une connexion humaine, soulignant l'importance persistante du rôle des formateurs dans ce paysage numérique.

Pour réaliser cet article, différents modèles théoriques, dont ceux se rapportant au changement dans les organisations ont orienté la collecte des données. Les résultats des entrevues ont permis d'amasser une quantité d'informations riches et pertinentes qui ont amené l'élaboration des principales recommandations de base dont il devient nécessaire de tenir compte lors de l'implantation de la formation en ligne dans une organisation.

Les résultats relatifs aux impacts que ce type de changement a sur les gens touchés sont relativement limités étant donné la nouveauté de cette problématique au sein de la banque. Ce document pourra donc servir de guide en espérant que les recommandations provenant de l'analyse des résultats obtenus orienteront les démarches des personnes impliquées dans un tel projet.

Cette exploration des implications de la digitalisation dans la formation en ligne pour la fonction RH dans le secteur bancaire offre des pistes de recherche prometteuses. Des investigations approfondies pourraient se pencher sur l'efficacité à long terme des programmes de formation en ligne, les meilleures pratiques pour maintenir l'engagement des apprenants, ainsi que l'évolution des compétences requises pour les professionnels RH dans ce contexte numérique en constante évolution. Ces domaines de recherche peuvent contribuer à optimiser davantage l'intégration de la formation en ligne dans les pratiques RH du secteur bancaire.

Références :

- (1). BAREIL C., « La résistance au changement », in Soparnot R, Le management du changement, Vuibert, Collection Entreprendre, 2010.
- (2). Bélanger, Laurent. 1994. « le changement organisationnel et le développement ». In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p. 357-386.
- (3). CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977
- (4). COCH L., FRENCH J. R. P., "Overcoming resistance to change", Human Relations, vol. 1, n° 4, 1948
- (5). COCH L., FRENCH J. R. P., "Overcoming resistance to change", Human Relations, vol. 1, n° 4, 1948 Demers, Christiane. 1999. "De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion, vol. 24, no 3, septembre, p. 131-139.
- (6). Colletterte, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p. 173
- (7). Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. 1998. Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Gaëtan Morin, 500 p.
- (8). Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, 336 p.
- (9). HERRBACH O, « Les difficultés liées au changement organisationnel : une approche par le contrat psychologique », Cahier de Recherche de l'AFC, n°4, juillet 1999.
- (10). LAWRENCE P., "How to Deal with Resistance to Change" (retrospective), Harvard Business Review, vol. 47, n°1, 1969.
- (11). Lazarus, Richard S. 1991b. «Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion», American Psychologist, vol. 46, no 8, p. 819-834.
- (12). LEWIN K., Field Theory in Social Science, Harper and Row, 1951.
- (13). Luminet, Olivier. 2002. Psychologie des émotions. De Boeck University, p. 254 MAYO E., The Human Problems of an Industrial Civilization, Mac Milan, 1933.
- (14). Morin Estelle M. 1996. Psychologies au travail. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 535 p.
- (15). PEMARTIN D., Réussir le changement, Edition ESF, 1987
- (16). Rondeau, Alain. 1999. « Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail ». Gestion, vol. 24, automne, p. 12-19.
- (17). THEVENET M., Audit de la culture d'entreprise, Les Editions d'Organisation, 1986.
- (18). TRADER - LEIGH K., "Case study: identifying resistance in managing change", Journal of Organizational Change Management, vol.15, n°2, 2002
- (19). WADDELL D., SOHAL A., "Résistance: a constructive tool for change management", Management Décision, vol. 36, n°8, 1998.
- (20). OUIMET G., DUFOUR Y., « Vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue française de gestion, mars -avril -mai 1997.