

Transformation digitale et télétravail: Des solutions contingentes pour renforcer le partage des connaissances et la résilience organisationnelle en situation de crise

[Digital Transformation and Telework: Contingent Solutions to Enhance Knowledge Sharing and Organizational Resilience in Crisis Situations]

Khalid EL BAZ, Khalid LIMAMY, and Hassan EL YAAGOUBI

Structure de Recherche: Politiques Educatives et Dynamiques Sociales, Université Mohamed V, Faculté des sciences de l'Education, Rabat, Morocco

Copyright © 2024 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The COVID-19 pandemic disrupted many aspects of our lives, including the world of work. Teleworking and the use of digital tools have become essential contingent solutions for many organizations, allowing employees to continue their professional activities while respecting social distancing measures and travel restrictions. Indeed, teleworking supported by digital tools has helped maintain organizations' activities and reduce the risk of virus transmission. However, its effectiveness depends on various factors, such as the nature of tasks, available technologies, employee characteristics and specific job requirements, as well as knowledge capitalization and transfer. Moreover, the results of our research based on an empirical study conducted in the banking sector highlighted how digital transformation encourages knowledge capitalization and sharing within an organization, through facilitated collaboration based on the fluid sharing of data and expertise between teams. The purpose of this article is to explore teleworking and the use of digital tools as contingent organizational responses to the Covid-19 crisis, also focusing on knowledge capitalization and transfer. The aim is to examine both the benefits and challenges induced by these practices, as well as their impact on employee well-being.

KEYWORDS: digital transformation, covid-19 crisis, contingency, telework, social distancing, business continuity, banking sector, organizational resilience, knowledge transfer.

RESUME: La pandémie de COVID-19 a bouleversé de nombreux aspects de notre vie, parmi lesquels le monde de l'emploi. Le télétravail et l'usage des outils digitaux sont devenus des solutions contingentes essentielles pour de nombreuses organisations, permettant aux employés de poursuivre leurs activités professionnelles tout en respectant les mesures de distanciation sociale et les restrictions de voyage. En effet, le télétravail supporté par les outils digitaux, a pu contribuer à maintenir les activités des organisations et à réduire le risque de transmission du virus. Toutefois, son efficacité dépend de divers facteurs, tels que la nature des tâches, les technologies disponibles, les caractéristiques des employés et les exigences spécifiques du poste, ainsi que de la capitalisation et du transfert de connaissances. En outre, les résultats de notre recherche basée sur une étude empirique réalisée au niveau du secteur bancaire, a mis en lumière la façon dont la transformation digitale encourage la capitalisation des connaissances et leur transfert au sein d'une organisation, grâce à une collaboration facilitée reposant sur le partage fluidifié de données et de savoir-faire entre les équipes.

Le présent article vise à explorer le télétravail et l'utilisation des outils digitaux comme réponses organisationnelles contingentes face à la crise du Covid-19, en mettant également l'accent sur la capitalisation et le transfert de connaissances. Il s'agit d'examiner à la fois les avantages et les défis induits par ces pratiques, ainsi que leurs incidences sur le bien-être des collaborateurs.

MOTS-CLEFS: transformation digitale, crise du covid-19, contingence, télétravail, distanciation sociale, continuité d'activités, secteur bancaire, résilience organisationnelle, transfert de connaissances.

1 INTRODUCTION

La crise du COVID-19 a bouleversé de nombreux aspects de notre société, y compris le monde du travail. Face au besoin de distanciation sociale et de réduction des contacts physiques, le télétravail supporté par l'usage des outils digitaux est devenu une solution contingente essentielle pour de nombreuses organisations.

En effet, dans ce contexte de crise où les interactions en personne peuvent représenter un risque pour la santé publique, la digitalisation et le télétravail se sont avérés être une option viable pour maintenir les opérations professionnelles. Grâce aux avancées technologiques telles que les outils de communication en ligne, les plateformes de collaboration et les systèmes de gestion à distance, les employés peuvent rester connectés, collaborer, partager les connaissances et accomplir leurs tâches depuis leur domicile.

De plus, le télétravail promeut l'utilisation d'outils digitaux qui rendent plus fluide la circulation des informations et le transfert des savoirs au sein de l'équipe, même lorsque les collaborateurs sont dispersés géographiquement. Les plateformes de visioconférence, les outils de partage de fichiers et les espaces de travail virtuels permettent aux employés de collaborer de manière efficace, de partager leurs idées et de transférer leurs connaissances.

Il convient toutefois de noter que l'efficacité du télétravail pendant la crise du Covid-19 peut être influencée par différents facteurs notamment, la nature des tâches, les technologies disponibles, les caractéristiques des employés et les exigences spécifiques liées à chaque poste.

En outre, il y a lieu de signaler que l'usage des outils digitaux et le télétravail ne sont pas une solution miracle. Ils présentent également des défis, tels que la communication et la collaboration à distance, la gestion du temps et le risque d'isolement.

En somme, le recours aux outils digitaux et au télétravail peut être considéré comme une solution contingente pour faire face à la crise du Covid-19, stimulant l'échange et la diffusion des connaissances entre collaborateurs et garantissant ainsi la possibilité pour les organisations de maintenir leurs opérations en veillant à la préservation de la santé de leurs employés. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les différences de contexte et d'évaluer attentivement comment le télétravail peut s'adapter de manière optimale à chaque situation spécifique.

Cet article analyse certains aspects relatifs au télétravail et à l'usage d'outils digitaux en tant que réponses organisationnelles émergentes face à la pandémie de COVID-19. Il s'agit d'examiner les avantages et défis de telles pratiques adaptatives, ainsi que leur impact sur le bien-être des employés. Notre étude vise ainsi à analyser dans quelle mesure ces solutions contingentes sont de nature à assurer le transfert des connaissances et à renforcer la résilience des organisations et leur capacité de gestion de crise.

La méthodologie utilisée dans cet article comprendra une revue de la littérature existante, une enquête auprès des travailleurs du secteur bancaire dont les organisations d'appartenance ont adopté massivement le télétravail pendant la crise du COVID-19.

Les résultats de cette recherche seront bénéfiques pour les décideurs politiques, les gestionnaires d'organisation et les employés en fournissant des informations précieuses sur les avantages et les défis du recours à la digitalisation et au télétravail en tant que solutions contingentes pour faire face aux crises similaires à l'avenir.

2 LA THEORIE DE LA CONTINGENCE: ÉCLAIRAGE SUR SES PRINCIPES

2.1 LA THEORIE DE LA CONTINGENCE: QU'EST-CE QUE C'EST ?

La théorie de la contingence est une théorie de l'organisation qui met en évidence l'absence d'une méthode ou d'une structure organisationnelle universelle compatible avec toutes les situations. Selon cette théorie, il est essentiel de considérer les éléments environnementaux, technologiques, humains et culturels d'une organisation afin de déterminer l'approche la plus appropriée.

La référence [1] a proposé une représentation schématique des quatre phases clés de l'évolution des organisations, basée sur deux axes.

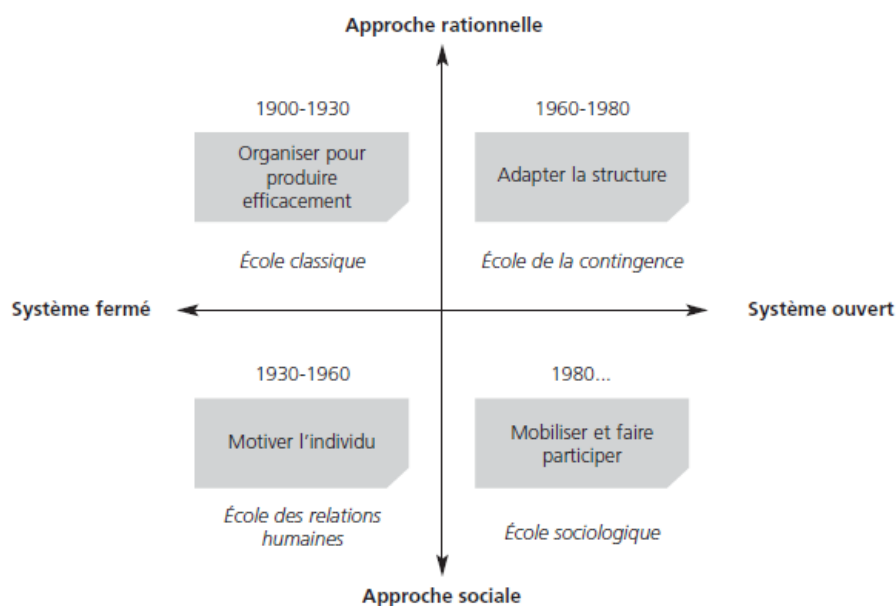


Fig. 1. Les quatre phases essentielles de l'évolution des organisations [1]

Selon cet auteur, [1], « d'une approche 'sociale', nous passons à une approche « rationnelle », et d'un système « fermé », nous passons à un système 'ouvert'. La structure dite « idéale » et universelle, considérée comme indépendante du contexte est abandonnée au profit d'une structure dépendante et liée aux contraintes externes, à son environnement, à des facteurs dits contingents. C'est le « système ouvert ». La meilleure structure sera recherchée par une approche rationnelle permettant d'analyser et de mesurer les paramètres influents de l'environnement ».

Il avance également qu'il n'existe pas une seule manière correcte de faire les choses. Il n'y a pas de modèle universel ou de structure "parfaite" qui convienne à toutes les organisations. L'école de la contingence démontre que différentes situations peuvent nécessiter des modes d'organisation différents [1].

Selon [2], selon les théoriciens de la contingence, la structure organisationnelle est étroitement liée à des facteurs contingents. Ils identifient les variables qui exercent une influence significative sur la manière dont les organisations se structurent. Selon leur perspective, certaines caractéristiques du contexte ou de la situation imposent des contraintes organisationnelles auxquelles il est nécessaire de s'adapter. Ces variables contingentes incluent la technologie, la taille de l'organisation et les caractéristiques de son environnement, tel que souligné par les auteurs. Par leur approche relativiste de l'organisation, les théoriciens de la contingence remettent en question l'idée d'un principe ou d'un modèle d'organisation universel, telle que défendue par les théoriciens classiques.

Pour [3], « l'approche contingente du contrôle est fondée sur le principe qu'il n'existe pas qu'une seule bonne approche universelle » applicable à toutes les organisations et dans toutes les circonstances ».

En outre, les théoriciens de l'école de la contingence défendent l'idée qu'il est illusoire d'essayer de trouver « le bon modèle » management", qui fonctionne dans n'importe quelle situation. Il suggère de trouver une solution adéquate pour chaque entreprise voire chaque situation particulière.

2.2 PRINCIPAUX AUTEURS ET THEORICIENS DE L'ECOLE DE CONTINGENCE

Dans cette partie, nous abordons les principaux auteurs et théoriciens de l'école de contingence. Leur contribution est essentielle pour comprendre les organisations en mettant en avant l'influence des facteurs contextuels. Leurs idées enrichissent la théorie de la contingence et son application dans le domaine de la gestion. Parmi ces auteurs, on peut citer cette liste non limitative:

- Joan Woodward et Charles B. Perrow
- T.K. Burns & G.M. Stalker
- Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch
- Groupe d'Aston (D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings)
- Alfred D. Chandler
- Henry Mintzberg

2.3 LES FACTEURS DE CONTINGENCE

[4] a identifié quatre facteurs de contingence qui sont essentiels. Ces facteurs jouent un rôle clé dans la compréhension des organisations et leur prise en compte permet d'adapter les structures et les pratiques organisationnelles de manière appropriée. Ces facteurs incluent:

- L'âge et la taille de l'organisation;
- Son système technique de production;
- Son système de pouvoir;
- Son environnement

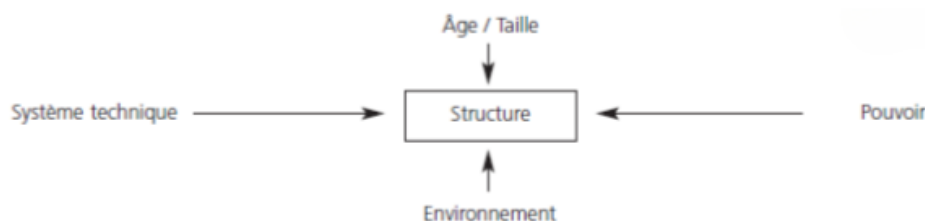


Fig. 2. Les quatre facteurs de contingence selon (MINTZBERG, 2004)

1. L'âge et la taille de l'organisation

L'ancienneté et la taille d'une organisation ont un impact sur sa structure. Elles entraînent des besoins de coordination variables et une division du travail plus ou moins marquée.

2. Le système technique de production

La structure organisationnelle d'une entreprise est déterminée par les produits qu'elle fabrique. Il existe une relation étroite entre l'organisation et le système technique, qui se caractérise par le processus de transformation des entrées « inputs » en « outputs » en utilisant les ressources mises en place par l'organisation.

3. Le pouvoir

Le pouvoir et l'organisation sont intimement liés, car le choix même de l'organisation permet d'exercer un degré variable de contrôle et de centralisation sur la structure.

4. L'environnement

Lors de la conception de l'organisation d'une entreprise, il est essentiel de prendre en compte son environnement "dominant", c'est-à-dire celui qui exercera une forte influence sur l'entreprise.

3 LE TELETRAVAIL: UNE SOLUTION CONTINGENTE FACE AUX SITUATIONS DE CRISE

Comme mentionné précédemment, la théorie de la contingence est une théorie de l'organisation qui propose que la structure et les processus organisationnels doivent être adaptés aux conditions environnementales. Dans le cas du télétravail, la théorie de la contingence suggère que cette forme de travail peut être un moyen efficace de faire face à des situations complexes.

Au niveau de cette partie, on va traiter des principaux aspects liés au télétravail et de son rôle en tant que recours face à la crise du Covid-19. En effet, en offrant une solution flexible, le télétravail a permis de concilier la continuité des opérations et la sécurité des employés en période de crise sanitaire.

3.1 DÉFINITION DU TÉLÉTRAVAIL

Selon [5], le télétravail peut être défini comme « toute forme d'organisation du travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, effectué par un salarié hors des locaux de façons volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Le télétravail regroupe aussi bien les salariés qui travaillent à domicile que les salariés « nomades » travaillant dans des tiers lieux ».

Le télétravail est une pratique très développée au niveau de certains pays tel que la France, et reste beaucoup moins développée au niveau d'autres pays. Néanmoins, la crise due au Covid 19 a obligé plusieurs pays dans le monde entier à adopter le télétravail pour assurer la continuité de leurs activités.

3.2 QUELQUES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL

Selon [5], le télétravail offre plusieurs avantages aux organisations. Ces avantages ont contribué à rendre le télétravail attrayant pour de nombreuses organisations et ont permis de faire face aux défis imposés par la crise du Covid-19. Parmi ces avantages, on peut citer:

- Une productivité et une implication accrues chez les employés;
- Une communication interpersonnelle renforcée et plus efficace;
- Un gain de temps et d'efficacité;
- Meilleure qualité de vie avec davantage de flexibilité entre vie professionnelle et personnelle;
- Une motivation augmentée par la confiance accordée via une autonomie accrue;
- Plus grande autonomie dans la réalisation des tâches;
- Des objectifs plus clairs mesurés par des indicateurs de performance axés sur les résultats;
- L'amélioration du bien-être au travail;
- L'émergence de nouvelles formes de collaboration;
- Une réduction des déplacements bénéfique à la fois pour l'environnement et l'économie des coûts liés à la mobilité

3.3 IMPACTS DU TELETRAVAIL SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT RH

En raison de la crise sanitaire causée par la pandémie de Covid-19, les managers se sont retrouvés dans une situation inédite, et malheureusement, il n'existe pas de méthode éprouvée et le télétravail était la meilleure issue pour assurer la pérennité des activités des organisations.

Dans ce contexte, en matière d'organisation du travail, toutes les pratiques de gestion des ressources humaines ont été affectées. Les organisations adoptant un modèle de télétravail devront sans doute ajuster leurs pratiques pour s'assurer qu'elles s'alignent sur les objectifs de la direction.

Les managers et en collaboration avec le managers RH ont eu la responsabilité de préparer le passage en mode télétravail ou hybride en réalisant ce qui suit:

- **Recensement des postes et des activités potentiellement concernées par le télétravail ;**
- **La formation** des collaborateurs aux outils de travail collaboratifs et de communication distanciel;
- **L'identification des attentes de la direction et des rôles et obligations de collaborateurs:** dès le départ, les managers doivent clarifier leurs attentes vis-à-vis de leurs salariés (télétravail vs présentiel) par la mise en place d'une politique formalisée de télétravail notamment une charte de télétravail. En effet, Il est crucial de définir clairement les rôles et les responsabilités des membres d'une équipe et d'établir des indicateurs communs pour mesurer les résultats et les objectifs que ces membres doivent atteindre, en vue de réaliser les objectifs communs. L'évaluation de la performance devrait être axée davantage sur la réalisation des objectifs liés aux résultats et la participation à divers projets ;
- **L'identification des attentes des collaborateurs:** Il est bénéfique d'adopter la flexibilité des horaires et du lieu de travail, ce qui inclut la possibilité pour les collaborateurs de déterminer les jours de télétravail et les jours de présence ;
- **Une coordination efficace** entre les membres des équipes éclatées, en télétravail et qui représente un levier clé de réussite
- **Ajustement du mode de communication** (réunions en face à face ou virtuelles) utilisé lors des évaluations de performance des employés.

En général, la crise sanitaire liée au Covid 19 a démontré que les managers devront changer de cap et faire un choix stratégique en investissant dans ses bureaux numériques à l'image de qu'elle le faisait auparavant dans ses bureaux physiques.

3.4 QUELQUES IMPACTS DE LA DIGITALISATION ET DU TELETRAVAIL SUR L'ORGANISATION ET SON CAPITAL HUMAIN

Si le télétravail et les solutions digitales se sont avérés salutaires pour maintenir l'activité des organisations durant la crise sanitaire liée au Covid-19, il ne faut pas occulter que ces modes de fonctionnement à distance présentent également certaines limites. Ainsi, cette partie de l'étude vise à souligner les aspects moins bénéfiques du télétravail généralisé et des solutions digitales mobilisées durant la pandémie. L'objectif est de mettre en lumière les faiblesses de ces nouvelles modalités de fonctionnement imposées par la contingence. Une identification précise des défis posés permettra dans un second temps d'étudier des pistes d'amélioration, dans le but d'optimiser encore davantage l'apport de ces leviers en contexte de crise.

En effet, [5], [6] estiment que la digitalisation et le télétravail peuvent avoir des effets néfastes sur l'organisation et les employés notamment:

- La détérioration des conditions de travail et le développement d'une culture axée sur l'urgence et l'immédiateté sont en discordance avec le cadre, la structure et l'organisation habituels du travail;
- Moins d'interactions informelles entre collègues réduisant le partage et le soutien;
- La communication à distance nécessite plus d'efforts via l'écrit et les appels, moins de spontanéité;
- La réduction des marges de manœuvre et du temps consacré à l'apprentissage, à l'initiative individuelle et à la reconnaissance entraîne une usure professionnelle rapide et favorise l'émergence de risques psychosociaux;
- Difficulté de supervision directe pouvant désorienter certains collaborateurs et impacter leur moral;
- Risque de détresse psychologique liée à la solitude et à l'isolement: l'isolement social et la solitude pouvant nuire au bien-être psychologique de certains collaborateurs;
- La digitalisation entraîne souvent une intensification du travail, ce qui représente un risque pour la qualité du travail et la qualité de vie au travail;
- Diminution possible du sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'organisation;
- L'espace de travail domestique n'est pas toujours ergonomique pour la productivité à long terme.

Cette partie de notre étude a mis en exergue certains défis posés par le télétravail généralisé et les outils digitaux en période de crise. Si ces solutions ont assuré la continuité des opérations, leur déploiement massif présente également des limites managériales, psychologiques et ergonomiques. Il s'agira pour les entreprises d'en tirer les leçons afin d'optimiser ces leviers de manière pérenne.

4 LE MODELE HYBRIDE: UNE APPROCHE OPTIMALE POUR MAINTENIR L'ACTIVITE EN SITUATION DE CRISE

Suite à la crise engendrée par le Covid-19, des problématiques liées à l'indisponibilité du matériel informatique mobile, du réseau Internet de bonne qualité, ainsi que le stockage physique des informations et non numérique sont des exemples d'obstacles rencontrés par les organisations pour passer à un mode de télétravail à 100%.

A cet effet, la tendance était désormais d'adopter un mode de travail hybride. La nouvelle organisation répartit les heures de travail des employés entre les bureaux et les domiciles.

En effet, l'adoption d'une approche hybride permet de réduire considérablement les risques associés au télétravail, tout en maintenant une certaine flexibilité qui favorise la productivité.

Un autre défi du travail hybride est de donner plus d'autonomie aux employés. Leurs périmètres de leurs responsabilités doivent d'abord être clairement définis et formalisés. Cette autonomie permettra aux collaborateurs d'être plus efficaces et productifs, notamment lors du télétravail.

Le choix d'un mode hybride nécessite une réflexion globale et approfondie sur la structure et les objectifs organisationnels.

5 MANAGER À DISTANCE EN TEMPS DE CRISE: LES ENJEUX DE COMMUNICATION INTERNE EN CONTEXTE DE TELETRAVAIL GENERALISE

Selon [7], « la communication de crise est une branche de la communication d'entreprise. Une organisation qui ne posséderait pas une réelle stratégie de communication globale aurait peu de chances d'avoir une communication de crise efficace ».

Durant la période de crise due au Covid 19 caractérisée par l'adoption du télétravail par la majorité des organisations, ces dernières ont adopté une démarche de formalisation et de structuration des communications internes pour garantir la fluidité de la communication et la transmission efficace des informations à leurs destinataires.

Dans ce contexte du télétravail, le mode de communication a beaucoup changé car la communication en temps réel n'est plus possible. Lorsqu'il s'agit de l'information informelle, sa propagation est limitée, les questions simples requièrent un effort de formalisation contraignant, et les tensions peuvent émerger rapidement en raison de l'absence de communication non verbale.

Cette distanciation entre les employés peut entraîner un manque d'empathie interpersonnelle et favoriser une mauvaise interprétation des informations écrites. Afin de prévenir ces problèmes, Il est primordial de mettre en œuvre des règles ou des chartes afin d'établir des directives claires et cohérentes. L'objectif principal est de trouver un équilibre entre les différents canaux de communication pour en optimiser l'utilisation. Une communication efficace est l'une des clés d'un télétravail réussi.

Par ailleurs, avec le télétravail, au-delà des emails, des visioconférences et des réunions formelles, la communication est devenue un facteur consommateur de temps pour les collaborateurs afin de pouvoir échanger individuellement.

De leurs côtés, les managers devront faire preuve d'intelligence émotionnelle et porter une attention particulière aux employés. Le moindre signe de désengagement ou d'isolement nécessite des discussions rapides et proactives avec les personnes concernées. Ces nouvelles postures managériales doivent être accompagnées des bons outils pour assurer le succès du télétravail ou du travail hybride.

Ainsi, il y a lieu de signaler que ces outils de communication en situation de crise offrent aux managers de nombreux avantages à savoir:

- Ils fédèrent les équipes en créant une dynamique de travail en équipe;
- Ils facilitent la collaboration au sein et entre les équipes ainsi que l'engagement individuel;
- Ils facilitent la transmission des informations;
- Ils offrent une meilleure transparence des informations afin que les employés puissent mieux comprendre les décisions;
- Ils facilitent l'analyse de la performance des collaborateurs en fournissant des données concrètes sur leurs actions.

Par ailleurs, parmi les outils de communication utilisés par les organisations durant la période de crise liée au Covid 19, on peut citer essentiellement les outils de:

- Visioconférence;
- Téléphonie;
- Messagerie instantanée (WhatsApp, Télégram, Signal...);
- Mailing;
- Travail collaboratifs et de workflow;
- Partage et édition collaborative de documents notamment les outils de GED et d'ECM.

Enfin, on peut dire que pour faire face à ce type de crise dans le futur, les organisations devront se réinventer, opter pour de nouvelles postures managériales horizontales et adopter d'avantages des outils de collaboration et de dématérialisation des processus de travail et de partage de documents numériques.

6 ETUDE EMPIRIQUE REALISEE AU NIVEAU DU SECTEUR BANCAIRE

6.1 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche quantitative afin d'apporter des éléments de réponse empiriques à notre problématique de recherche et d'obtenir des données auprès d'un échantillon représentatif d'établissements bancaires marocains. La collecte des informations s'est réalisée au moyen d'un questionnaire, méthode fréquemment employée en sciences de gestion pour recueillir des données empiriques. L'utilisation de cette technique nous a permis de rassembler des données mesurables et chiffrées auprès de nos répondants.

Pour la création du questionnaire, nous avons utilisé le logiciel SPHINX DECLIC, une plateforme en ligne dédiée aux sondages qui offre toutes les fonctionnalités nécessaires. Ce logiciel nous a permis de concevoir le questionnaire, collecter les réponses en ligne, ainsi que d'analyser et partager les résultats de manière efficace.

En ce qui concerne l'analyse et le traitement quantitatif des données, il convient de mentionner que les données quantitatives collectées ont été traitées à l'aide de techniques statistiques couramment utilisées pour analyser les données

recueillies par questionnaires et enquêtes. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé des méthodes de statistiques descriptives pour structurer, représenter et décrire de manière significative et compréhensible les données collectées.

Le logiciel SPHINX a été utilisé pour le traitement et l'analyse des données recueillies, en exploitant notamment l'outil "DATAVIV" qui permet d'analyser et de visualiser les données de manière intuitive. Il offre la possibilité de créer des rapports interactifs et des infographies dynamiques, combinant l'analyse statistique avec une visualisation efficace des données ce qui permet de présenter de manière percutante les résultats des études à travers des représentations graphiques attrayantes.

DATAVIV, permet également de mettre en évidence les éléments essentiels de l'étude de manière communicative, en fournissant des visualisations graphiques qui facilitent la compréhension et la communication des résultats obtenus [8].

Dans le cadre de notre enquête, nous avons diffusé plus de 60 questionnaires électroniques entre le 28/03/2022 et le 01/04/2022. Les questionnaires étaient destinés aux cadres et gestionnaires travaillant au sein de différentes banques au Maroc. Ces professionnels, ayant été confrontés à la crise sanitaire liée au Covid-19, sont des acteurs clés pour comprendre l'impact de la digitalisation et du télétravail dans la gestion de crise.

Au final, nous avons obtenu la participation de 44 personnes à l'enquête. Les banques concernées sont les suivantes:

Tableau 1. Liste des banques en quêtées (Source: les auteurs)

Secteur	Banque
Banques publiques	Bank AlMaghrib Fonds d'Equipement Communal CDG Capital
Banques à participation majoritaire de l'Etat	Banque Populaire Groupe Crédit Agricole Du Maroc CIH Bank
Banques privées	Crédit du Maroc BMCI Bank Of Africa Attijari WafaBank Société Générale CFG Bank

	N	%
Cadre	28	64%
Manager	16	36%
TOTAL	44	100%



Fig. 3. Analyse des profils des répondants: Répartition par fonction dans l'enquête (Source: les auteurs)

Notre échantillon est composé de 64% de cadre et 36% de manger.

7 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

7.1 MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES ENTRE TELETRAVAIL ET TRANSFORMATION DIGITALE: LES ASPECTS CRITIQUES À MAITRISER

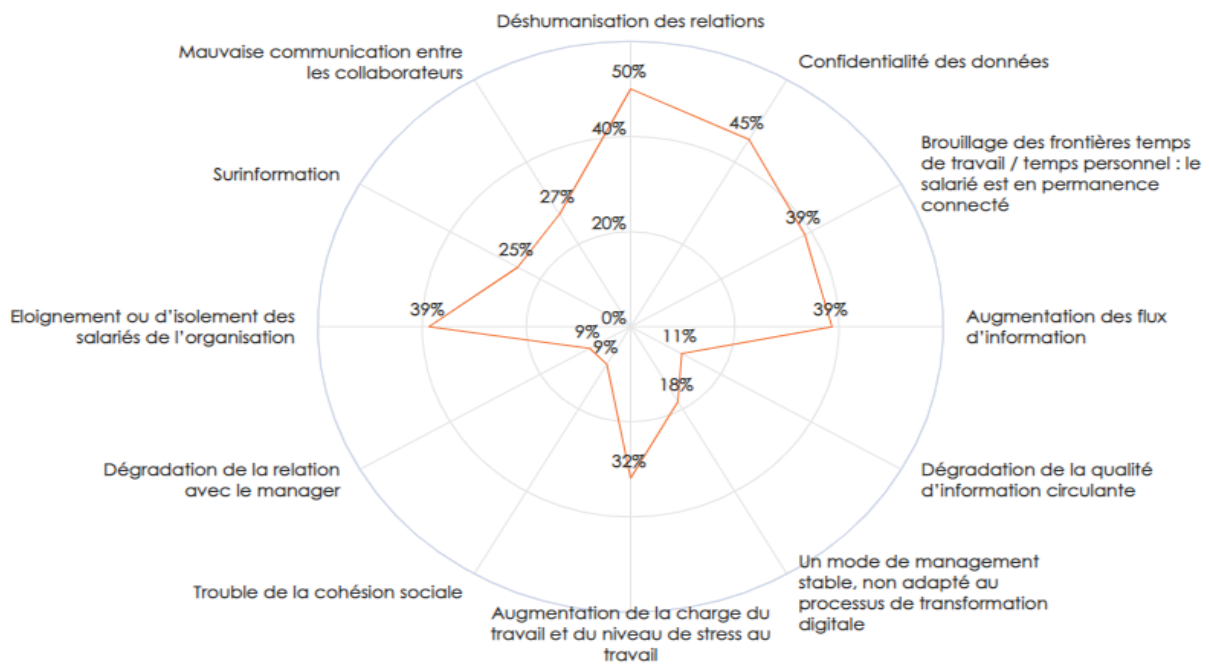


Fig. 4. Les défis majeurs pour les managers face à la transformation digitale et au télétravail (Source: les auteurs)

Le graphique met en évidence les principaux problèmes auxquels les managers sont confrontés dans un contexte de transformation digitale et de télétravail, selon les répondants de l'enquête. Les résultats montrent que:

- 50% des répondants estiment que le principal défi est la déshumanisation des relations, soulignant ainsi l'importance de maintenir un lien humain fort malgré la distance physique
- 39% des répondants considèrent que la confidentialité des données est un problème majeur, mettant en évidence l'importance de garantir la sécurité des informations sensibles dans un environnement numérique
- Le chevauchement des frontières entre le temps personnel et le temps de travail, ainsi que la croissance exponentielle des flux informationnels, sont également perçus comme des défis importants par 39% des répondants
- Un autre problème souligné par 39% des enquêtés mettant en lumière les défis liés au maintien de l'engagement et de la cohésion d'équipe à distance notamment l'isolement et l'éloignement de l'organisation

Ces résultats soulignent les défis complexes auxquels les managers sont confrontés dans un environnement de transformation digitale et de télétravail, et mettent en évidence l'importance de trouver des solutions efficaces pour surmonter ces obstacles.

7.2 LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES CLES POUR PILOTER LES ÉQUIPES EN TELETRAVAIL À L'ÈRE DU DIGITAL

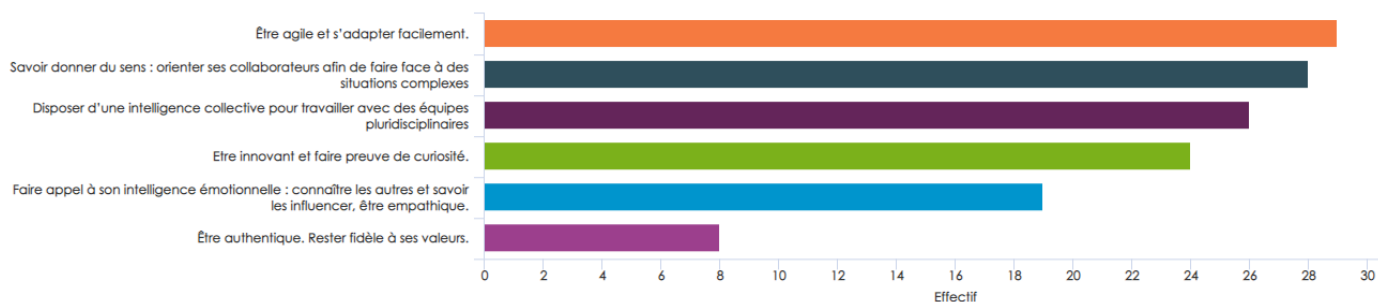


Fig. 5. Les « soft skills » indispensables pour le manager dans un contexte de transformation digitale et de télétravail (Source: les auteurs)

L'enquête réalisée révèle que pour réussir la transformation digitale et assurer un déploiement efficace du télétravail, les managers devront posséder plusieurs soft skills essentielles notamment en termes d'agilité, d'adaptation, et d'intelligence collective.

Ces soft skills sont considérées comme cruciales pour les managers afin de réussir la transformation digitale et le passage au télétravail, où les défis sont nombreux et où il est essentiel de s'adapter rapidement et de mobiliser les talents et les compétences de l'équipe pour atteindre les objectifs fixés.

7.3 DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES COLLABORATEURS EN TELETRAVAIL

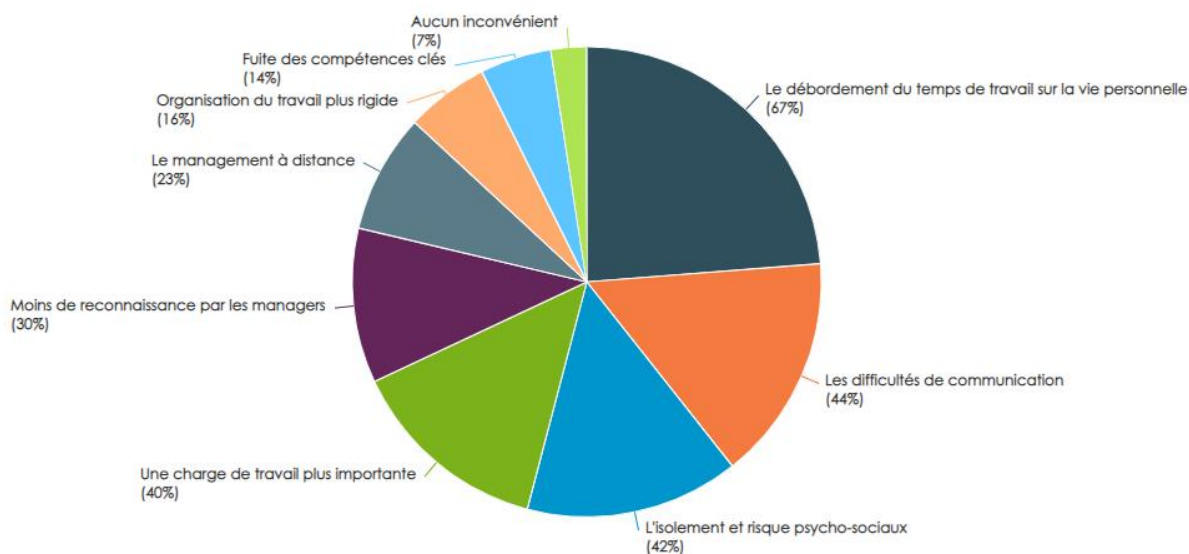


Fig. 6. Les désavantages du télétravail du point de vue de l'employé (Source: les auteurs)

Après une analyse approfondie du graphique, il ressort clairement que la majorité des participants ont indiqué avoir rencontré des difficultés durant la période de télétravail imposée en raison de la crise due au Covid-19. Voici quelques désavantages signalés par les répondants:

- 67% des participants ont indiqué que l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle était perturbé
- 44% ont signalé des difficultés de communication
- L'isolement et les risques psycho-sociaux ont été mentionnés par 42% des répondants
- Une charge de travail plus importante a été relevée par 40% des répondants

Il est important de prendre en compte ces inconvénients afin de mettre en place des mesures appropriées pour atténuer les effets négatifs du télétravail sur les employés et améliorer leur expérience globale.

7.4 IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE CAPITAL HUMAIN EN CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT PERTURBE: CAS DU COVID 19

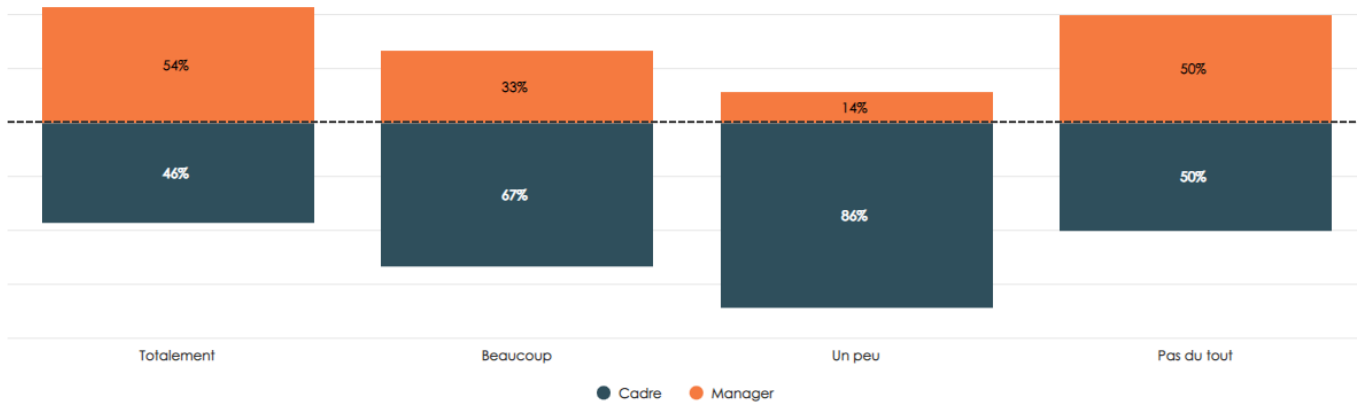


Fig. 7. Les conséquences d’usage des outils digitaux et du télétravail sur les collaborateurs (Source: les auteurs)

D’après les données collectées, il est évident que la grande partie des participants ont été influencés par l’usage des outils numériques pendant la crise due au Covid-19. Effectivement, 67% des collaborateurs ont exprimé une forte influence ou impact, tandis que 54% des managers ont déclaré être complètement affectés par l’utilisation de ces outils digitaux.

7.5 EXPLORATION DES PLATEFORMES NUMERIQUES UTILISEES PENDANT LA CRISE SANITAIRE DU COVID-19: UN APERÇU ÉCLAIRANT

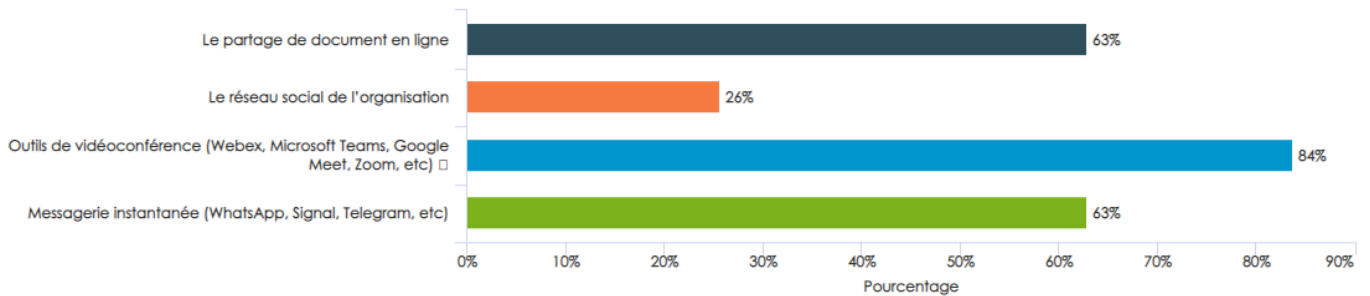


Fig. 8. Revue des outils et logiciels de communication numérique utilisés adoptés durant la période du Covid-19 (Source: les auteurs)

Selon les résultats de l’enquête, une majorité des participants ont déclaré utiliser des outils de communication numériques durant la crise causée par le Covid-19. Effectivement, 84% des répondants ont utilisé des outils de vidéoconférence, 63% ont préféré la messagerie instantanée, tandis que 63% ont eu recours à des outils de partage de documents en ligne.

7.6 BILAN D'USAGE DES OUTILS COLLABORATIFS DIGITAUX POUR INTERCONNECTER LES ÉQUIPES EN TELETRAVAIL FORCÉ

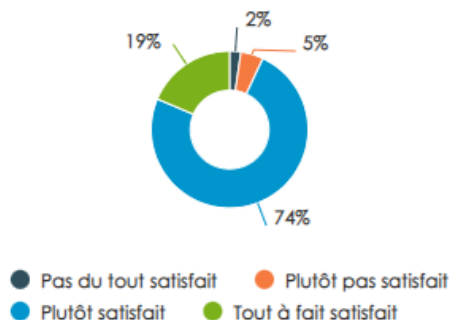


Fig. 9. Niveau de satisfaction concernant le recours aux outils numériques pour la communication durant la crise du Covid-19 (Source: les auteurs)

Ces données statistiques montrent que la plupart des répondants se sont déclarés satisfaits de l'usage des outils numériques pour assurer la communication durant la période de crise due au Covid-19.

7.7 RÔLE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA CAPITALISATION ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES AU SEIN D'UNE ORGANISATION

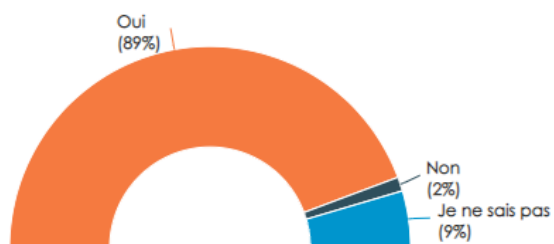


Fig. 10. Impact de la transformation digitale sur l'amélioration des compétences professionnelles et l'acquisition de nouvelles connaissances par les employés (Source: les auteurs)

D'après les données statistiques, il est observé que la grande majorité des enquêtés, soit 89%, soutiennent que la transformation numérique exerce une influence sur le développement des compétences professionnelles des employés. En revanche, seulement 2% des employés avancent que la transformation numérique n'impacte pas l'amélioration des connaissances et des compétences professionnelles.

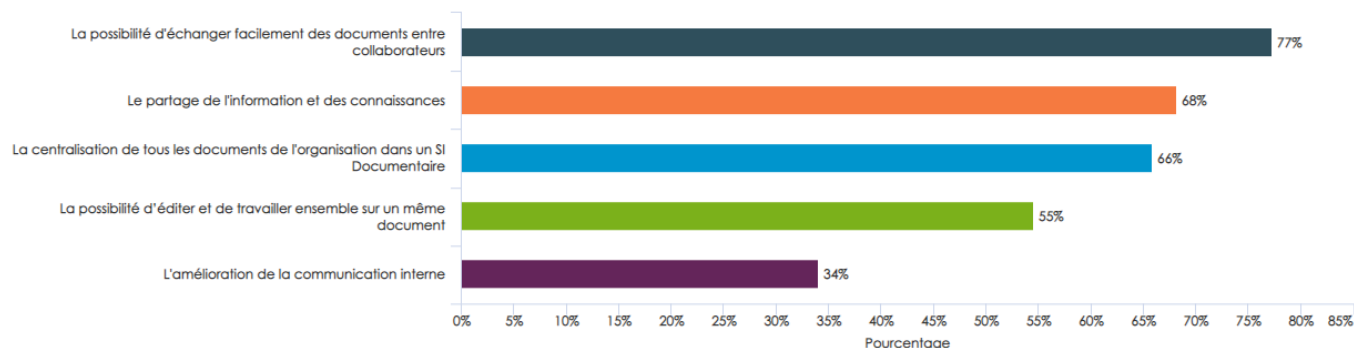
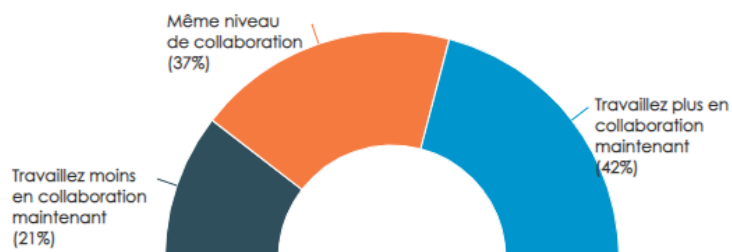


Fig. 11. L'apport essentiel de la digitalisation dans le processus de capitalisation et de transfert de connaissances au sein d'une organisation

Après une analyse approfondie du graphique, il est clair que la grande majorité des participants affirment que la transformation numérique facilite la capitalisation et le partage des connaissances entre les membres d'une organisation. Effectivement, 77% des enquêtés avancent que l'échange des documents entre collaborateurs est devenu plus facile grâce à la transformation digitale, 68% estiment qu'elle permet le partage d'informations et de connaissances, et respectivement 66% et 55% des participants à l'enquête, considèrent que la transformation digitale favorise la centralisation de tous les documents de l'organisation dans un système d'information documentaire, ainsi que la possibilité de collaborer et de travailler ensemble sur un même document.



8 DISCUSSION DES RÉSULTATS

La pandémie de COVID-19 a eu un impact profond sur la façon dont nous travaillons et vivons affectant ainsi la vie quotidienne des individus ainsi que les organisations à l'échelle mondiale, le recours aux outils digitaux et au télétravail est apparu comme une solution contingente pour maintenir la continuité des activités professionnelles et assurer le transfert de connaissances entre collaborateurs tout en limitant la propagation du virus. Ce mode dit 'télétravail' a perturbé la manière conventionnelle des employés d'articuler leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En offrant la possibilité de travailler depuis leur domicile, cette formule de travail a engendré une plus grande flexibilité des employés, facilitant ainsi l'équilibre entre leur carrière et leurs obligations familiales ou personnelles.

Les résultats de notre étude révèlent plusieurs effets positifs associés au télétravail, principalement liés aux gains de temps et à l'amélioration des conditions de travail pour une grande proportion des participants. L'employé est visiblement plus à l'aise pendant l'exécution de ces activités. En effet, nombreux sont les employés ayant déclaré avoir constaté leur productivité augmenter de façon significative, car toute leur énergie est dédiée aux tâches qu'ils doivent accomplir.

Les résultats de notre étude soulignent également l'importance et le rôle déterminant de la transformation digitale dans la capitalisation et le transfert des connaissances au sein de l'organisation en simplifiant l'échange de documents entre les collaborateurs, en facilitant le partage d'informations et de connaissances, ainsi qu'en permettant la centralisation de tous les documents de l'organisation dans un système d'information documentaire.

De plus, la transformation digitale favorise une collaboration accrue entre les collègues en facilitant leur travail en équipe et leur collaboration.

De plus, notre étude a permis de mettre en évidence certains effets défavorables associés à l'usage des outils numériques et à la généralisation du télétravail.

En effet, le télétravail a constitué pour certains employés un vrai calvaire, car ils ne disposaient pas de conditions et de moyens favorables pour travailler et être productif depuis la maison ce qui nuit à la qualité du travail.

De surcroît, le déploiement généralisé des outils digitaux a engendré des changements dans les pratiques de management, engendrant de multiples difficultés au sein de l'organisation, en particulier à cause de l'adoption du télétravail pour faire face à la crise due au Covid-19. Parmi ces problèmes, on peut identifier les éléments suivants:

- La diminution de l'interaction humaine directe, ce qui peut nuire aux relations interpersonnelles et à la cohésion au sein des équipes;
- La multiplication des problèmes de communication tels que des malentendus, des retards de réponse et une perte de la richesse des interactions en face-à-face;
- La difficulté de séparation entre le travail et la vie personnelle, entraînant ainsi une intrusion du travail dans les moments de repos et de détente;

- L'abondance d'informations transmises par le biais des outils digitaux peut entraîner une surcharge cognitive pour les employés, rendant le traitement et la gestion de ces informations plus complexes;
- L'émergence d'un sentiment d'éloignement ou d'isolement chez certains employés, les privant des interactions sociales et de l'appartenance à un collectif de travail;
- Une augmentation de la charge de travail, avec des attentes accrues en termes de productivité et de disponibilité constante;
- L'absence de contacts humains réguliers et l'utilisation intensive des outils digitaux peuvent contribuer à des sentiments d'isolement et augmenter les risques psycho-sociaux tels que le stress, l'anxiété et la dégradation du bien-être des employés.

Ces problèmes peuvent avoir des conséquences destructrices pour les organisations si elles ne sont pas correctement gérées et maîtrisées. C'est à ce niveau que le rôle essentiel du gestionnaire des ressources humaines (RH) se manifeste, car il doit jouer un rôle primordial dans la gestion de ces défis et dans la mise en place de stratégies adaptées pour favoriser le bien-être des employés et maintenir un environnement de travail sain et productif.

9 CONCLUSION

Face à la crise sanitaire liée au Covid-19, les organisations ont été contraintes de mettre en place des mesures d'urgence et des solutions contingentes pour pérenniser leurs activités. Parmi les réponses apportées, on note le recours intensif aux technologies digitales et au télétravail, solutions permettant d'assurer la mobilité des collaborateurs et une gestion délocalisée du travail. Le télétravail n'est plus considéré comme une option facultative, mais il est devenu un élément essentiel pour la survie des organisations, surtout en période de crise.

De surcroît, le télétravail repose essentiellement sur l'utilisation d'outils digitaux qui facilitent le stockage, le partage et la recherche de connaissances. Alors, les organisations peuvent donc capitaliser sur ces outils pour créer des bases de connaissances centralisées, des systèmes de gestion documentaire et des plateformes de partage des meilleures pratiques. Cela facilite le transfert des connaissances en permettant aux employés d'accéder rapidement aux informations et connaissances pertinentes, de les partager et de les mettre à jour.

En combinant les avantages du télétravail avec une approche proactive de gestion des connaissances, les organisations peuvent renforcer leur capacité à transférer les connaissances essentielles, à s'adapter aux situations de crise et à renforcer leur résilience face aux défis futurs.

Cependant, malgré que l'usage des outils digitaux et le télétravail constitue une réponse contextuelle contingente permettant aux organisations d'assurer le partage de connaissances entre ses collaborateurs, de surmonter les périodes de crise et de renforcer leur capacité d'adaptation face aux aléas, il faut que ces dernières veillent à tirer les bénéfices de ce mode de travail tout en prévenant ses répercussions négatives sur le facteur humain par des dispositifs adaptés.

REFERENCES

- [1] Aïm R., *L'essentiel de la théorie des organisations*. (CARRÉS ROUGE). GUALINO, 2015.
- [2] A. Desreumaux, « *Théorie des organisations (Les essentiels de la gestion)* ». 2015.
- [3] D. Otley, *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. Accounting, Organizations and Society, 1980.
- [4] H. Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations - Poche* (ORGANISATION éd. les éditions ORGANISATION, 2004.
- [5] E. Le Scaon et T. Chardin, « *Le guide de management en télétravail* ». 2020.
[En ligne]. Disponible sur: <https://www.elevo.fr/livre-blanc/le-guide-du-management-en-teletravail>.
- [6] J. Borrás, « *Impact de la transformation digitale sur les conditions de travail* ». 2018.
- [7] T. Libaert, « *La communication de crise* ». Dunod, 2011.
- [8] « *Le Sphinx – logiciels d'enquêtes, solutions d'études et conseil* ». 5 avril 2022.
[En ligne]. Disponible sur: <https://www.lesphinx-developpement.fr/>