

La transformation digitale des banques au Maroc

Digital transformation of banks in Morocco

BENNIS Laila

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Lailabennis30@gmail.com

BENAYYAD Fatine

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Fatine.benayyad@gmail.com

Date de soumission : 10/11/2021

Date d'acceptation : 22/04/2022

Pour citer cet article :

BENNIS, L. et BENAYYAD, F (2021) «La transformation digitale des banques au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 5» pp :27 – 38.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La transformation digitale est considérée comme étant un des leviers de l'évolution du secteur bancaire, notamment en période de crise celui-ci s'est vu d'une importance considérable. A l'ère du digital, tous les agents économiques n'ont pas eu d'autres choix que de s'adapter aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication en intégrant une stratégie de digitalisation dans leur culture.

L'importance de la digitalisation a été montrée par le recours des entreprises, institutions financières et administrations publiques à cette alternative, afin de se rapprocher du client, faciliter son accès à l'information sans qu'il soit dans l'obligation de se déplacer et de répondre à son besoin dans les meilleurs délais. Notre communication a pour intérêt de présenter l'état de la transformation digitale sur le secteur bancaire au Maroc ; ce dernier aura pour effet de présenter l'évolution de la transformation digitale ainsi que ses apports et contraintes.

La crise sanitaire Covid-19 a également favorisé le développement de celle-ci, ceci a été de forte importance pour protéger et le client et le personnel de la banque contre la propagation du virus. Grâce au recours et l'adaptation des clients de la banque aux services dématérialisés, les banques ont pu avoir un nouveau souffle pour développer davantage leurs services en ligne et donc résister en temps de crise.

Mots clés : Transformation digitale ; La digitalisation ; Ebanking ; Mbanking ; Banque participative.

Abstract

Digital transformation is considered to be one of the levers for the development of the banking sector, especially in times of crisis, it has shown its great importance. In the time of digitalization, all economic agents had no choice other than to adapt to the NICTs by integrating a digitalization strategy into their culture.

The importance of digitalization has been shown by the appeal of companies, financial institutions and public administrations to this alternative, in order to get closer to the customer, to facilitate his access to information without having to move and answer his needs as soon as possible. Our communication aims to present the state of digital transformation in the banking sector in Morocco; also we are going to present the evolution of the digital transformation as well as its contributions and constraints.

The Covid-19 crisis has also helped to develop the digitalization thanks to the use of digital banking services by the customers, the target was to protect the costumers and the bank employees and limit the spread of virus. Thanks to the adaptation with dematerialized services, the banks tries to innovate more in their services to resist in times of crisis.

Keywords : Digital transformation, Digitalization ; Ebanking, Mbanking ; Islamic Bank.

Introduction

Bien que la banque soit une institution financière permettant de mettre en relation des agents à besoins de financement et les agents en excédent de financement, ainsi que la réalisation de diverses transactions financières sur place, celle-ci conserve ses fonctions. Mais de nos jours il est désormais possible de réaliser les différentes opérations bancaires sans avoir besoin de se déplacer sur place, ceci est possible grâce à l'évolution de la transformation digitale. Une panoplie de services est maintenant dématérialisée, facilitant également les échanges commerciaux au niveau local et international.

La digitalisation bancaire a connu une poussée ces deux dernières années du fait notamment de la crise sanitaire du Covid-19 qui a imposé les mesures restrictives du respect des barrières ainsi que le confinement, d'où sortir pour une action urgente était devenu un luxe.

Au Maroc la pandémie a encouragé la vulgarisation du paiement par carte bancaire. Cette technique a permis également aux banques de développer leurs systèmes de sécurité afin de protéger et la banque et le client contre les risques liés au piratage. Les clients de la banque ont pu également consulter leurs comptes bancaires à distance.

Aujourd'hui la digitalisation est devenue primordiale et personne ne pourra échapper à son influence, son évolution ne cessera d'augmenter afin d'améliorer de plus en plus la qualité des services bancaires.

Cet article a pour objectif de présenter une esquisse littéraire de la transformation digitale du secteur bancaire : pour les banques traditionnelles et les banques islamiques au Maroc, ainsi qu'à l'ère du Covid-19. Il conviendra donc de s'interroger sur : Quels sont les apports et contraintes de la digitalisation ? Quel est le rôle de la digitalisation à l'ère du Covid-19 ?

Nous essayerons donc de répondre sur la présente interrogation à travers une revue de la littérature et des données sur la situation des banques marocaines, dans un premier lieu nous allons présenter le concept de la transformation digitale au sein des banques. Ensuite, présenter les apports et les contraintes de la digitalisation bancaire. Et finalement, la digitalisation à l'ère du Covid-19.

1. Le Concept de la transformation digitale au sein des banques

1.1. La transformation de l'agence bancaire au Ebanking

La transformation est définie comme étant un nouveau paradigme impliquant une nouvelle définition du système et du modèle de gouvernance. En ce qui concerne la transformation digitale, elle peut être définie selon (Khanboubi F. et Boulmakoul A.2018) comme suit : «Un changement systémique des processus internes, des modèles commerciaux et des compétences

utilisant les technologies et les avancées numériques afin de fournir des produits et services intelligents à la hauteur des attentes des clients».

Selon McKinsey le digital concerne moins un processus et plus la façon dont les entreprises dirigent leur business (Dorner K. et Edelman D., 2015). La définition de McKinsey peut être divisée en trois principes différents :

- Création de la valeur
- Optimisation des processus qui affectent directement l'expérience client
- Mise en place des moyens pour soutenir l'ensemble des initiatives entreprises

Transformation peut être défini comme suit : «Un changement systémique des processus internes, des modèles commerciaux et des compétences utilisant les technologies et les avancées numériques afin de fournir des produits et services intelligents à la hauteur des attentes des clients». (Khanboubi F. et Boulmakoul A. : Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire 2018).

Les banques traditionnelles sont définies comme étant des établissements financiers mettant en relation les agents à besoin de financement et ceux à excédent de fonds, à travers la collecte des fonds des ménages/entreprises pour les octroyés sous forme de crédits. Ceci constitue l'activité principale de la banque, mais sans oublier que les banques ont également pour mission : faciliter la circulation des capitaux, création de la masse monétaire, gérer des patrimoines des particuliers et entreprises, sécuriser les avoirs des clients et la gestion des risques.

Auparavant, pour que le client puisse réaliser une opération il était dans l'obligation de se déplacer sur place en agence bancaire pour la réalisation des transactions, de nos jours et suite à l'évolution technologique et l'innovation l'ensemble des opérations courantes peuvent être réalisées à distance et avec un seul clique avec la dématérialisation des services bancaires. La transformation digitale a permis d'alléger la charge de travail pour le personnel des établissements bancaires et de faire gagner du temps aux clients sans avoir besoin de se déplacer.

La technologie financière a entraîné des perturbations sans précédent dans l'écosystème des services financiers. Entre l'émergence des fintechs et le nouveau mode de vie des consommateurs attachés aux NTIC... la banque traditionnelle se retrouve confronter au changement et à la transformation digitale pour rester compétitive et concurrentielle (Khanboubi F. et Boulmakoul A., 2018).

A l'arrivée de l'Internet entre 1995 et 1998, le monde a été révolutionné par le digital surtout chez les entreprises qui visaient la création de leur site web ainsi de faire de la publicité en

ligne. Ainsi l'arrivée des mobiles qui permettent de rester connectés n'importe où et n'importe quand, ont favorisé le développement du digital ainsi que le recours des gens de plus en plus aux outils informatiques dont maintenant dépendent la majorité des personnes.

De nos jours le digital joue un rôle primordial dans le développement des activités de n'importe quel organisme, dans la mesure où il peut avoir une meilleure performance et se distinguer des concurrents, satisfaction et fidélisation de la clientèle, développement du chiffre d'affaires, recrutement et chasse tête des talents et ainsi que l'innovation facile et rapide grâce au numérique. La transformation digitale consiste en la simplification des processus, la réduction des coûts et l'amélioration efficace de l'activité.

La révolution technologique a touché durant les dernières décennies le secteur bancaire qui a connu une mutation digitale grâce aux nouvelles technologies de l'information et télécommunication connue sous le concept de EBanking. Afin de répondre en toute efficacité et célérité aux attentes des clients, les banques ont développé leurs distributions de services en restant connectées avec leurs clients via les sites web et les applications numériques dont internet est l'outil le plus important, ainsi dans le cadre de paiement électronique permettant de faciliter les échanges commerciaux à travers le paiement en ligne.

1.2. L'évolution du Ebanking et Mbanking au Maroc

Selon Stamoulis (1994), le e-banking est défini comme le canal de distribution et de livraison des services financiers par voie de communication multimédia d'une façon globale et moins coûteuse. D'autre part, les opérations bancaires électroniques en tant que livraison automatisée de produits et de services traditionnels et nouveaux aux clients par voie de transmission électronique interactive. Les opérations bancaires électroniques incluent les systèmes qui permettent aux clients, individus et entreprises d'accéder à leurs comptes, de traiter leurs affaires et d'obtenir de l'information sur les produits et services financiers selon le Federal Financial Institutions Examination Council (2003).

La banque est définie comme étant un établissement financier permettant la collecte des fonds auprès des clients à excédent de financement afin de les octroyés sous forme de crédits/prêts aux agents à besoin de financement, celle joue le rôle d'intermédiaire financier. Le Ebanking permet au client/entreprise là où il soit et à n'importe quel moment de la journée ou de la semaine d'accéder à son compte bancaire et de réaliser toutes les opérations bancaires et de télécharger les documents dont il aura besoin.

Une panoplie de services offerts sans avoir besoin de se déplacer à l'agence bancaire, même pour le paiement des factures/e-commerce, réalisation des transferts bancaires (virements, mises à

disposition) même en RTGS (Real Time Gross System), commande de carnet de chèque, visualisation des tombées des échéances et des impayés, téléchargement des relevés bancaires/RIB/fichier ETEBAC. Voir maintenant, il est même possible d'ouvrir un compte bancaire en quelques minutes seulement, directement sur l'application sans avoir à se déplacer en banque.

L'intégration des nouvelles fonctionnalités permettent de s'adapter jour après jour aux besoins des amateurs de la technologie, des systèmes facile à utiliser, manipulables, guidés par des démonstrations avant de se connecter pour se familiariser avec l'application digitale sur n'importe quel outil informatique.

Le Mbanking fait apparition, permettant d'installer l'application de la banque concernée sur le smartphone, consulter son compte bancaire, recevoir des sms sur n'importe quelle opération passée en temps réel 24h/24 et 7j/7 au Maroc et partout dans le monde.

D'une part, le volume des opérations de paiement via les cartes bancaires marocaines en ligne sur les sites marchands au Maroc entre le premier semestre 2014 et le premier semestre de 2019 ont atteints un nombre d'opérations allant à 4.467.434 enregistrés par le Centre monétique interbancaire (CMI)¹.

Selon une étude réalisée par le cabinet Ailancy, le taux d'utilisation, par les clients bancarisés, des canaux digitaux (Internet, application mobile) atteint près de 40% en 2019. Ce taux était d'à peine 15% au Maroc il y a 3 ans et se situait à 60% en France en 2017.

Chez Al Barid Bank, en 2018, plus de 9 millions d'opérations de paiements Barid Bank Mobile (BBM) ont été effectuées, contre 3 millions en 2017. Autre chiffre sur cette tendance en 2019 : plus de 3 millions d'opérations BBM enregistrées à fin mars 2019, contre 1,7 million en 2018. Attijariwafa bank, grâce à sa banque en ligne «L'bankalik», a fin 2018, le groupe compte environ 450.000 clients actifs en ligne ainsi que plus de 7 millions de connexions par mois. Cette dernière recense près de 6 millions de transactions réalisées sur le digital en 2018. La part de la banque du digital dans les transactions du Groupe s'est ainsi consolidée de 24,6 points en une année.

Chez Crédit du Maroc, ce ne sont pas moins de 10.000 transactions qui sont effectuées chaque mois sur le portail de la banque en ligne.

¹ Paul Manuel Godoy Hilario sur Statista : Nombre d'opérations de paiement via des cartes bancaires marocaines en ligne sur les sites marchands au Maroc du S1 2014 au S1 2019

Pour les banques participatives au Maroc, elles ont décidé alors l'intégration du digital dès leur création, comme indiqué par Mohamed Maarouf directeur général de la banque participative créée par BMCE Bank Of Africa « Al Baraka Banking Group ». Donc les clients en pleine mutation vers les banques islamiques, vont opter à avoir plus de confort et de souplesse au niveau de la réalisation des services en ligne. C'est pour cela Al Baraka Banking Group a choisi d'adopter la digitalisation par palier ; la dématérialisation, la numérisation et la digitalisation, et mettre à la disposition des clients les mêmes services digitaux offerts par la banque conventionnelle².

La BTI Bank a opté pour des solutions digitales veillant à accompagner la clientèle là où elle soit 24h/24 et 7 jours/7, grâce aux services de BTI Connect pour les particuliers et BTI Business Connect pour les entreprises conçues pour répondre aux besoins personnels et professionnels des clients.

ARREDA qui est une filiale de Crédit du Maroc en 2020, la création de 30 points de vente ont vu le jour en offrant des services de banques quotidiennes (dépôts, comptes courants, cartes de paiement et Mobile banking), s'ajoutera également le financement de l'habitat et l'automobile en plus des services pour l'épargne et le placement.

L'avènement de l'ère du digital au sein des banques, à beaucoup aider à faciliter et simplifier les opérations quotidiennes des clients, mais nous ne pouvons en aucun cas nier l'importance du contact humain basé sur la confiance et la fidélisation de la clientèle. Ce qui nous pousse à s'interroger sur la réflexion portant sur l'apport du Ebanking sur les banques participatives et est-ce que le digital peut avoir des effets néfastes sur l'activité de celles-ci.

2. Les apports et contraintes du Ebanking : cas des banques participatives

2.1. Les apports du Ebanking au sein des banques participatives

C'est en 2007 que la finance islamique a commencé à faire ses pas doucement au Maroc, cela a dû prendre 10 ans avant que Bank Al Maghrib (BAM) a donné son agrément pour que les banques marocaines procèdent à la soumission de leur candidature afin de créer des filiales islamiques offrant des « produits alternatifs », selon une dénomination donnée par la BAM. Selon Bank Al-Maghrib en 2019, existence de 128 agences contre 100 agences en 2018 relevant des différentes banques participatives. Le même rythme de croissance a été enregistré pour les comptes à vue qui ont été à presque 80000 (plus précisément 78497) contre 56918 sur la même période. Concernant les dépôts à vue des banques et fenêtres participatives, 2,188 MMDH ont

² CDG Capital Note d'analyse Mai 2021 : Le secteur bancaire marocain face à la crise Covid-19

été enregistrées en septembre 2019 contre 1,546 MMDH à fin 2018 et les dépôts d'investissement ont atteint 163,3 MDH. Finalement et sur même période, les encours de financement Mourabaha des banques et fenêtres participatives ont atteint 7,83 MMDH contre 4,55 MMDH à fin 2018³.

Les banques participatives ont eu la chance d'intégrer le digital dès le lancement de leurs activités, vu la taille des banques participatives créées elles ont plus de souplesses et d'adaptation au changement, ainsi que la chance d'acquisition des Core Banking Solution et aussi le Cloud computing permettant un gain en flexibilité et en coût de déploiement des services liés aux systèmes d'informations.

L'intégration de digital aura plusieurs avantages sur les banques participatives, commençant tout d'abord par le gain de temps ; traduit par les 3 A : Anytime, Anywhere et Anyway. Ce processus fera gagner du temps dans la réalisation des transactions en ligne, à tout moment, n'importe où et n'importe comment, cela permettra également d'alléger la charge de travail pour les salariés de la banque.

Ensuite, la fluidité et la souplesse dans la transmission de l'information du client vers sa banque et vice versa dans un laps de temps, via application, email et sms. En 2020, Bank Al-Maghrib à renforcer et faciliter l'accessibilité à l'information en termes de coûts des services bancaires, en tirant profit des avantages offerts par le canal digital. Les banques ont été donc dans l'obligation à mettre à la disposition de leur clientèle la tarification et le récapitulatif des frais prélevés, via les applications web et mobiles.

Puis, le traitement des réclamations de la clientèle par les banques. Ces dernières ont mis à la disposition des clients sur leurs sites web et applications des liens de réclamations, permettant au client d'effectuer sa réclamation en ligne. Ceci dit, Bank Al Maghrib a exigé aux banques d'accusé réception de leurs réclamations, répondre dans un délai ne dépassant pas 72 heures en toute transparence et réactivité.

Et enfin, renforcer la rentabilité bancaire à travers la diminution des coûts et la rationalisation des moyens en toute efficience. Ce qui explique, la digitalisation permettra de réduire les effectifs et donc la diminution du coût du capital humain qui renforcera la rentabilité de la banque surtout en temps de crise .

³ Rapport annuel sur les infrastructures des marchés financiers et les moyens de paiement, leur surveillance et l'inclusion financière de Bank Al Maghrib 2020

2.2. Les contraintes du Ebanking sur les banques participatives

La transformation digitale a permis de donner un nouveau souffle aux banques marocaines et au secteur bancaire, nous avons été touchés par cette importance indéniable en temps de crise, et surtout lors de la crise sanitaire du Covid-19.

Mais il faut savoir que la transformation digitale peut avoir des contraintes menaçant la sérénité de l'activité bancaire, et engendrant de grandes ampleurs sur la santé des banques.

Commençons d'abord par la sécurité des applications mobiles et sites web, d'où la nécessité de mettre en place une infrastructure solide de la sécurité informatique, un système sécurisé luttant contre les menaces du piratage (spam, hackers) et de fraude mettant en danger et la banque et les comptes bancaires des clients. Ce fléau est connu sous le nom de la cybercriminalité, selon Kaspersky un des leaders du cyber sécurité et dans un rapport publié fin 2019, ce dernier a révélé l'ampleur des menaces informatiques qui ciblent le Maroc.

Le cas de fraude s'est élevé à 63% et il correspondait à des tentatives d'accès à des comptes personnels via l'utilisation de logiciels malveillants ou de logiciels de contrôle à distance légitimes.

Pour la banque centrale populaire dont la fenêtre participative Al Yousr, le pôle chargé du système d'information a élaboré une stratégie de sécurité pilotée par les risques afin de définir un dispositif visant à renforcer la sécurité des actifs informationnels de la banque. Ce pôle travaille, en arrache-pied sur la sensibilisation des différents usagers du système d'information, qu'ils soient internes ou externes aux techniques utilisées par les cybercriminels.

Pour la CIH Bank dont la fenêtre participative est Ummia Bank, le directeur général adjoint en charge des services technologiques, précise que la sécurité informatique dans le secteur bancaire est réglementée par Bank Al Maghrib qui assure un suivi régulier et par la direction générale de la sécurité des systèmes d'information (DGSSI) du fait que les banques sont considérées comme des Infrastructures d'importance vitale (IIV). Ce dispositif réglementaire est renforcé par l'entrée de la loi 05.20, le 30 juillet 2020, relative à la cyber-sécurité.

Ensuite, repenser le modèle distributif des agences bancaires à cause de la digitalisation, peut avoir un impact négatif sur l'économie et la société. Perte du contact humain et les relations humaines qui participent à la fidélisation de la clientèle, cette dernière peut être à l'encontre de l'agence bancaire dans la perte de sa clientèle.

Enfin, l'absence de contact humain peut être à l'origine de la réticence des clients, car il est très important dans la fidélisation des clients de la banque, certaines personnes ne se sont pas adaptés avec les outils de la technologie et aux services bancaires digitalisés ; ce qui explique

leurs déplacements au sein des agences bancaires. Pour les banques participatives, le contact humain demeure primordial, puisque ces dernières sont nouvelles dans secteur bancaire et donc l'accompagnement et le conseil sont d'une grande importance pour fidéliser la clientèle.

3. Le digital à l'ère du Covid-19

La digitalisation du secteur s'est accélérée à l'ère de la crise sanitaire liée au COVID-19. Cette dernière a encouragé le recours au télétravail dû au confinement ; et donc l'usage des services bancaires à distance. Pour la 1ère fois, une crise mondiale a mis en péril l'activité de tous les secteurs confondus, ayant touché directement l'économie mondiale en empêchant et la circulation des hommes et des biens, le travail, le commerce et les services financiers.

Les constats réalisés lors de la crise sanitaire permettront de mettre en évidence les failles et d'effectuer les axes d'amélioration des systèmes existants. Cela permettra aux banques d'analyser l'impact du confinement sur l'activité bancaire et mettre en place des stratégies adaptées.

Le Covid-19 a changé l'administration marocaine en toutes sortes. Le secteur bancaire a connu également d'importantes évolutions, notamment les services bancaires digitalisés qui ont permis de faciliter la vie des clients.

Le e-commerce et le paiement numérique ont été fortement sollicités par la majorité des citoyens à cause de la crise sanitaire qui a empêché le déplacement des clients que pour les situations critiques, il s'agit aussi d'une solution de lutte contre la propagation du virus.

Cela a montré que le paiement par cartes bancaires marocaines a atteint 46% en 2020, avec 13.76% de transactions pour un montant de 5.7 milliards de dirhams, une hausse de 29.7% par rapport à 2019 selon les données du Centre Monétique Interbancaire (CMI).

Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, même l'ouverture des comptes bancaires à distance a été possible, la consultation du solde bancaire, relevé bancaire et l'exécution des virements bancaires, une stratégie qui a été adoptée par plusieurs banques marocaines dans le but d'accélérer l'évolution du digital, rendre service au client, et protéger la société.

Cette crise a révélé l'importance de la transformation au sein des institutions bancaires afin de maintenir la gestion de leur fonctionnement opérationnel. L'accélération des outils de digitalisation et numérisation des processus vers une banque dématérialisée, ceux-ci devront être renforcés par des stratégies de continuité d'activité prenant en compte d'un côté les risques sanitaires et environnementaux et d'un autre côté, la décentralisation de la chaîne de décision opérationnelle pour gagner en efficacité.

Conclusion

La crise sanitaire Covid-19 a eu pour effet d'accélérer les chantiers de la transformation digitale, le secteur bancaire a donc, des progrès à faire afin d'être à la hauteur des espérances de leurs clients. Les banques sont dans l'obligation de mettre en évidence des plans d'actions de transformation digitale visant la continuité et la durabilité de celle-ci.

L'adoption du digital continue d'ouvrir de nouvelles opportunités aux banques qui sont susceptibles de les aider à innover à offrir de meilleurs services en répondant aux besoins de leur clientèle et aux exigences de l'environnement dans les plus brefs délais.

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation au sein des banques. Il s'agit d'un accélérateur de la transformation digitale dont la solidité a été mise à l'épreuve en temps de confinement, ainsi que l'incertitude face à l'avenir est une opportunité pour mettre en place des plans d'actions innovants de transformation digitale durables en prenant en compte des tendances coté offre et coté demande qui vont rester d'actualité dans le monde d'après.

En effet, une étude réalisée par BearingPoint en partenariat avec l'Association des utilisateurs des systèmes d'information au Maroc (AUSIM), a démontré l'attachement des marocains à l'agence bancaire, malgré l'intensification de l'usage du canal digital. Tellement le contact relation/client est un élément primordial apportant une réponse aux questions des clients et une sécurité dans l'exécution des opérations bancaires. Dans notre étude, nous avons rencontrés des difficultés à rassembler les informations sur les banques marocaines, puisque les banques disposent d'une grande confidentialité à fournir les informations internes, mais malgré ça nous avons essayé de présenter les différents les apports et contraintes de la digitalisation sur le secteur bancaire au Maroc.

En revanche, l'avènement du Coronavirus a contribué dans l'explosion du e-commerce et donc le recours au paiement numérique qui a atteint 6 millions d'opérations de paiement en ligne en 1er semestre de 2020 équivalent d'un montant de 2.9MMDH.

BIBLIOGRAPHIE

AIT OUHAMMOU M, AIT TALEB N. & KHARISS M. (2019) « La transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires ?cas des banques marocaines » Revue internationale du Marketing stratégique, Volume 1 N°1, P 204-224.

BRACK E. (2016) « La transformation digitale de l'intermédiation bancaire » Cairn Géoéconomie « 2016/4 N°81 » P : 79-91.

CHERKAOUI, K. 2020. La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines. Revue Internationale du Chercheur .1, 1 (Nov. 2020).

DELAROME P. & DJELLALIL D. (2015) « La transformation digitale », édition Dunod, Paris.

DESHAYES C. (2017) « Transformation digitale : entre urgence et temps long » Le journal de l'école de Paris du Management « 2017/2 N°124 » P : 44-45.

FAYON D. & TARTAR M. (2014) « Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise » Pearson.

ZAHRAOUI O. & JALLOULI O. (2021) « Paiement numérique en temps de covid-19 au Maroc : vers une évolution durable ? » Revue Française d'Economie et de gestion « Volume 2 : 5 » P : 113-126.

ZAOUI A., BOUDAUD F. & HASSAB M. (2021) « L'impact du Covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire » Revue d'excellence pour la recherche en économie et gestion « Vol 05, N°1 » P : 497-509.

Webographie

CDG Capital Note d'analyse Mai 2021 : Le secteur bancaire marocain face à la crise Covid-19 : <https://www.cdgcapital.ma/sites/default/files/publication/2021-05/Le%20secteur%20bancaire%20marocain%20face%20a%CC%80%20la%20crise%20Covid%2019.pdf>

Paul Manuel Godoy Hilario sur Statista : Nombre d'opérations de paiement via des cartes bancaires marocaines en ligne sur les sites marchands au Maroc du S1 2014 au S1 2019 : <https://fr.statista.com/statistiques/736020/volume-paiements-ecommerce-par-carte-bancaire-marocaine-maroc/>

Rapport annuel sur les infrastructures des marchés financiers et les moyens de paiement, leur surveillance et l'inclusion financière de Bank Al Maghrib 2020 : <http://www.bkam.ma/Publications-statistiques-et-recherche/Publications-institutionnelles/Rapport-annuel-sur-les-systemes-et-moyens-de-paiement/Rapport-annuel-sur-les-infrastructures-des-marches-financiers-et-les-moyens-de-paiement-leur-surveillance-et-l-inclusion-financiere-exercice-2020>