

## **La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers**

### **Digital transformation in the Moroccan banking sector: A revolution in financial practices and services**

**Jihane JAOUAD, (Doctorante)**

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal  
Université Mohammed-V de Rabat Maroc*

**Ali OUCHEKKIR, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal  
Université Mohammed-V de Rabat Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC l'université Mohammed-V de Rabat Maroc -10090 Téléphone : +212 5 37 22 57 48 / 39
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	JAOUAD, J., & OUCHEKKIR, A. (2023). La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 417-437. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8057870">https://doi.org/10.5281/zenodo.8057870</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: May 17, 2023*

*Accepted: June 18, 2023*

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 3-2 (2023)**

## **La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers**

### **Résumé :**

De nos jours, la transformation digitale a pris une place prépondérante dans divers secteurs économiques, y compris celui de la banque. Le secteur bancaire marocain n'a pas échappé à cette tendance mondiale, où la digitalisation a entraîné une véritable révolution dans les pratiques et les services financiers.

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier en profondeur la transformation digitale dans le secteur bancaire marocain en optant à une analyse du processus interne, des pratiques bancaires et des services financiers. Une attention particulière sera portée sur l'établissement d'une liaison adéquate entre la compétitivité des institutions bancaires et la digitalisation, en prenant soin de mentionner les théories pertinentes se rapportant à cette digitalisation. Nous nous attacherons à identifier les changements majeurs induits par la digitalisation et de mettre en évidence les bénéfices potentiels en termes de rentabilité. Pour atteindre notre objectif, et après une phase d'exploration théorique basée sur une revue de la littérature, nous avons choisi une approche qualitative par des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés auprès d'un échantillon représentatif de 12 agences appartenant à différentes banques marocaines. Il convient de souligner que nous avons sollicité l'expertise des professionnels de l'industrie afin de recueillir des réponses détaillées, qui nous permettront une analyse approfondie et détaillée de notre problématique, apportant ainsi une meilleure compréhension du sujet.

Les réponses et les données recueillies ont révélé des signes d'innovation des produits et des pratiques, mettant en évidence les défis et opportunités liés à la transformation digitale. Ces constatations permettent d'identifier les facteurs de réussite ou d'échec de cette digitalisation, tout en fournissant un aperçu des perspectives futures. Dans le contexte actuel, caractérisé par une série de crises et une tendance vers la transition numérique, cette étude revêt une signification singulière et pertinente. Elle s'impose comme une contribution essentielle visant à mieux comprendre les changements dans la banque marocaine, en proposant des mesures adaptées pour relever les défis et saisir les opportunités de la révolution digitale. L'approche qualitative offre des informations approfondies et contextualisées auprès des professionnels, comblant une lacune académique et fournissant des recommandations pratiques pour la transformation digitale du secteur bancaire marocain.

**Mots clés :** Transformation digitale ; Banques marocaines ; Compétitivité bancaire ; Client marocain

**Classification JEL :** G21

**Type de l'article :** Recherche empirique

### **Abstract:**

Nowadays, digital transformation has taken a prominent place in various economic sectors, including banking. The Moroccan banking sector has not escaped this global trend, where digitalization has brought a real revolution in financial practices and services.

The objective of this research work is to study in depth the digital transformation in the Moroccan banking sector by opting for an analysis of the internal process, banking practices and financial services. Particular attention will be paid to establishing an appropriate link between the competitiveness of banking institutions and digitalization, taking care to mention the relevant theories relating to this digitalization. We will try to identify the major changes induced by digitalization and to highlight the potential benefits in terms of profitability. To achieve our objective, and after a theoretical exploration phase based on a literature review, we chose a qualitative approach through semi-directive interviews. These interviews were conducted with a representative sample of 12 branches belonging to various Moroccan banks. It should be stressed that we sought the expertise of industry professionals in order to gather detailed responses, which would enable us to carry out an in-depth and detailed analysis of our problem, thus providing a better understanding of the subject.

The responses and data collected revealed signs of innovation in products and practices, highlighting the challenges and opportunities related to digital transformation. These findings help to identify the factors for success or failure of this digitalization, while providing insight into future prospects. In the current context, characterized by a series of crises and a trend towards digital transition, this study takes on a singular and relevant significance. It stands out as an essential contribution to a better understanding of the changes in Moroccan banking, proposing appropriate measures to meet the challenges and seize the opportunities of the digital revolution. The qualitative approach offers in-depth and contextualized information from professionals, filling an academic gap and providing practical recommendations for the digital transformation of the Moroccan banking sector.

**Keywords:** Digital transformation; Moroccan banks; Competitive banking; Moroccan customer

**JEL Classification:** G22

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

Les banques sont depuis toujours des actrices essentielles de l'économie, consistent à collecter l'épargne pour octroyer des crédits. Au cours des années 2000, une révolution mondiale, étroitement liée à la transformation digitale a engendré d'importants bouleversements dans le paysage économique (Mairesse et al., 2000). Le secteur bancaire a été confronté à une perturbation sans précédent, mettant en question leur position monopolistique. Les banques, autrefois symboles de tradition et formalisme, se voient propulsées vers un avenir numérique. Le secteur bancaire a été remodelé par la transformation digitale, les banques ont été obligées de s'adapter à l'évolution des technologies afin de répondre aux nouveaux comportements et aux exigences des clients de plus en plus connectés. Selon (Pluchart, 2017), il est essentiel pour les banques de moderniser leurs pratiques tout en préservant l'aspect humain, afin d'assurer un double rôle qui allie utilité et dimension culturelle. Elles doivent mettre en avant la synergie entre "l'humain et le digital" au service de la finance. De plus (Ouiza, 2014), affirme que le secteur bancaire est l'un des domaines les plus touchés par les technologies de l'information et de la communication, soulignant la nécessité pour les banques d'adopter et d'exploiter la digitalisation pour rester compétitives. D'autres chercheurs (Roman B. et Tchibozo, 2017) mettent également en évidence le potentiel de création de valeur offert par le digital dans le domaine bancaire.

Cette vision de transformation a mené les banques traditionnelles à revoir leurs business modèles afin de rester compétitives et garantir leurs survies en instaurant de nouvelles stratégies, de nouveaux outils et produits innovants et efficaces. Les banques ont pleinement conscience d'une réalité : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale, mais plutôt d'intégration du digital dans leur stratégie (Lamirault, 2017).

Au cœur d'une ère numérique en constante évolution, les banques marocaines se sont engagées, dès la fin de l'année 2009, à suivre la tendance mondiale en intégrant les technologies digitales, cherchant à répondre aux besoins des clients et à améliorer leurs efficacités opérationnelles. Toutefois, la maturité digitale de ces banques reste variable et nécessite des améliorations afin de consolider leurs positions et renforcer leur présence sur le marché.

La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain revêt une importance cruciale et justifie pleinement notre étude. En tant qu'acteur majeur de l'économie du pays, le secteur bancaire marocain joue un rôle essentiel dans le développement économique et financier. Afin de maintenir leur compétitivité sur le marché national et international, les banques marocaines doivent saisir les opportunités offertes par la transformation digitale. L'objectif de cet article vise à présenter une esquisse théorique de la transformation digitale du secteur bancaire et de fournir une analyse approfondie de la digitalisation au sein du secteur bancaire marocain, en examinant les changements causés par ce processus de digitalisation et en étudiant les opportunités et les défis auxquels les acteurs de ce secteur font face afin de prendre des décisions éclairées et d'adapter leurs stratégies en conséquence. À travers notre étude, nous avons pu tirer notre problématique qui est la suivante :

La transformation digitale a entraîné d'importantes modifications, mais elle a également soulevé de nouvelles problématiques. Quels sont les déterminants d'acceptation des nouvelles technologies ? Comment la digitalisation a révolutionné les pratiques et les services financiers dans le secteur bancaire marocain ?

Afin de résoudre notre problématique, nous avons adopté une méthodologie basée sur une analyse des données publiques qui nous a permis d'obtenir des informations sur les initiatives de transformation digitale entreprise par les banques marocaines. En complément de notre analyse, nous avons réalisé une recherche qualitative comprenant des entretiens semi-directifs avec le personnel de 12 agences bancaires marocaines. Ces entretiens ont été structurés autour d'un guide d'entretien préparé au préalable, comprenant des questions ouvertes visant à

recueillir des informations détaillées pour explorer en profondeur les perspectives et les expériences liées à la transformation digitale dans leur institution. Les entretiens ont été menés en personne, ont été enregistrés avec le consentement des participants, puis transcrits et analysés de manière qualitative, en identifiant les thèmes et les motifs récurrents. Les résultats de l'analyse ont été utilisés pour répondre à notre problématique de recherche et pour formuler des recommandations spécifiques aux banques marocaines.

Pour répondre à notre sujet, nous présenterons dans un premier temps sur la base d'une revue de littérature la notion de transformation digitale des banques en soulignant la nuance qu'on peut trouver entre le terme « digital » et « numérique ». Par la suite nous fournirons une analyse approfondie de la relation existante entre la compétitivité des banques et la digitalisation, en s'appuyant sur les théories en relation avec la digitalisation. En outre, nous mettrons en lumière les raisons et les outils de la digitalisation, puis, nous présenterons l'état des lieux de la digitalisation au Maroc ainsi que le rôle de Bank Al Maghreb dans cette transformation.

Par la suite, nous allons opter pour une analyse empirique, basée sur une étude qualitative sur l'expérience des banques marocaines en transformation digitale dans l'optique de déceler l'impact de cette digitalisation sur les banques marocaines. Cette étude sera basée sur des données statistiques et sur une étude menée auprès des banques marocaines, nous présenterons et analyserons les résultats, la question de recherche et notre problématique.

## **2. Transformation digitale « terminologie, cadre conceptuel »**

La transformation digitale est devenue une partie intégrante et indispensable dans l'élaboration de stratégies et de processus d'adaptation et de modernisation des organisations, en intégrant les technologies numériques dans tous les aspects de leurs activités. Elle implique la révision des processus, des structures organisationnelles, des stratégies marketing, des relations clients, et bien d'autres éléments. Les entreprises qui adoptent la transformation digitale sont en mesure de mieux répondre aux attentes de leurs clients, de développer de nouveaux produits et services innovants, et d'améliorer leurs efficacités opérationnelles. De plus, la digitalisation peut également permettre d'élargir la portée géographique et de toucher de nouveaux clients en ligne. D'après le cabinet (McKinsey Global Institute MGI, 2020), la réussite économique du pays ne dépend plus que sur le capital matériel, mais aussi sur le capital immatériel (digital) qui représente un avantage concurrentiel important.

### **2.1. Définition de la transformation digitale des banques :**

Le concept « digital » est parfois mal assimilé, mal employé et perçu par certains comme une simple avancée informatique, d'autres le confondent avec « numérique ». Il est fréquent d'observer une utilisation interchangeable de ces deux expressions, aboutissant ainsi à leur amalgamation.

La digitalisation est devenue un processus inhérent, fusionnant l'émergence d'internet aux progrès quotidiens de la technologie informatique visant l'amélioration des performances.

Le concept du "digital" englobe non seulement l'utilisation des doigts, mais également les supports virtuels qui nécessitent une interaction tactile, également appelés supports digitaux (B. Belvaux, J.F. Notebaert, 2018).

Le numérique renvoie plutôt à la technologie, celle qui est manipulée par les ingénieurs. Se réfère à une représentation sous forme de chiffres binaires 0 et 1, utilisée par divers outils technologiques, qui peuvent communiquer entre eux grâce aux logiciels. (Scribe, 2021).

Selon (Vial, 2019), la transformation Digitale est un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs de ses propriétés à travers l'utilisation combinée des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité.

Quant à (Verhoef et al., 2021), définissent la Transformation digitale comme un changement fondamental dans la manière dont une entreprise développe son modèle commercial numérique qui permet de créer davantage de valeur et de calibrer les performances en utilisant des technologies numériques. La transformation digitale dépasse la simple numérisation des ressources, engendre la création de valeur et de revenus à partir d'actifs digitaux (McDonald & Rowsell-Jones, 2012).

Selon (Ettien et Peron, 2018), la transformation est un processus qui consiste à identifier, mobiliser et organiser les ressources afin de passer d'un point à un autre, elle est perçue également par (Bos, 2018) comme l'adoption des compétences technologiques, facilement accessibles qui transforment la réactivité de l'organisation face aux changements du marché.

Dans le contexte bancaire, la transformation digitale revêt une importance particulière. Les travaux de (Sajić et al. 2018) soulignent que les banques doivent se transformer afin de satisfaire les souhaits des clients.

La transformation digitale peut être définie comme une véritable révolution des pratiques au sein du secteur bancaire. Elle englobe diverses initiatives visant à automatiser et simplifier les processus. Cette évolution favorise une interaction rapide et fluide entre la banque et son client, et une collaboration plus étroite entre les différents acteurs de l'industrie bancaire. En facilitant une accélération des flux d'échanges internes et externes constituant ainsi un vecteur de création de valeur et d'opportunités commerciales.

## **2.2. Différence entre une banque digitale et une banque en ligne :**

L'évolution des attentes et les comportements des clients exercent une pression sur les institutions bancaires, les incitant à s'adapter et voire même à se métamorphoser en adoptant les nouvelles avancées technologiques. De nos jours, les critères de sélection privilégiés par les consommateurs sont principalement liés aux tarifs bancaires compétitifs et à la flexibilité offerte. Cette transformation s'est amorcée initialement avec l'émergence des banques en ligne, puis renforcée par l'avènement des banques digitales.

La banque en ligne est un établissement de crédit qui se positionne comme une forme émergente de prestation de services financiers, dématérialisée sur internet « Site Web, application », connaît une popularité croissante parmi les consommateurs à l'ère numérique. Offre une alternative pratique aux modèles bancaires traditionnels, elle permet aux clients d'accéder à leurs comptes et de réaliser diverses opérations bancaires via des plateformes en ligne sécurisées. Conserve des fonds du grand public, octroie des crédits, fournis et gère des moyens de paiement, etc... L'un des principaux avantages de la banque en ligne réside dans sa commodité, ses tarifs compétitifs et propose des frais réduits.

La banque digitale a révolutionné l'industrie financière en offrant une expérience bancaire entièrement numérique et personnalisée. Contrairement aux modèles traditionnels, la banque digitale se base sur les avancées technologiques, intègre des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la blockchain et l'Internet, permet d'effectuer des transactions bancaires et accorde des crédits dans des conditions très contrôlées.

## **2.3. Les outils et produits digitaux proposés par la banque :**

La banque traditionnelle doit faire face à la transformation digitale pour rester compétitive face aux fintechs et au nouveau mode de vie des consommateurs. La digitalisation repose sur la transformation des données en formats numériques pour les utiliser dans les opérations commerciales et les systèmes. La digitalisation se fait à travers l'exploitation de certains outils et la mise en place de certains produits :

- **Les applications mobiles :**

Les applications mobiles sont d'une tendance incontournable et indispensable pour de nombreux utilisateurs. Permettent une collecte d'informations efficaces auprès des partenaires et des clients, ainsi d'obtenir des résultats rapides atteignant un large éventail de publics.

- **Les sites web :**

La première image de l'entreprise, accessible et consultable par les internautes du monde entier doit être bien gérée afin de mettre en avant l'entreprise, son activité, ses produits et ses services.

- **Les chatbots et assistants virtuels :**

Les banques utilisent des outils qui reposent sur l'intelligence artificielle pour répondre aux questions des clients et les guider dans leurs opérations bancaires, garantissant des réponses rapides et efficaces.

- **Les logiciels métiers :**

Ce sont des outils puissants créés par des développeurs qui facilitent les tâches quotidiennes des employés et automatisent leurs tâches quotidiennes.

- **Les newsletters :**

C'est un email envoyé par l'entreprise aux partenaires et clients pour mieux les informer sur les changements qui s'opèrent et sur les nouveaux produits ou services proposés.

- **Services monétiques :**

Les cartes bancaires, les guichets automatiques bancaires (GAB), terminal de paiement électronique (TPE).

- **La signature électronique :**

Les signatures numériques, comme les signatures manuscrites sur les documents papier, sont des mécanismes qui garantissent la non-répudiation des documents électroniques et leur permettent d'authentifier leurs créateurs.

### **3. Digitalisation et compétitivité bancaire : Analyse des théories et des liens synergiques**

#### **3.1. La transformation numérique : un levier clé de la compétitivité bancaire**

La technologie financière a engendré des perturbations sans précédent au sein de l'écosystème des services financiers. Entre l'émergence des fintechs et l'adoption généralisée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) par les consommateurs, les institutions bancaires traditionnelles se trouvent confrontées à des défis majeurs, les obligeant à entreprendre des changements significatifs et à adopter la transformation digitale afin de demeurer compétitives et concurrentielles (Khanboubi F. et Boulmakoul A., 2018).

La mise en œuvre de la transformation numérique dans le secteur bancaire est aujourd'hui un tournant décisif, car son retard pourrait compromettre la compétitivité de l'activité bancaire locale par rapport aux banques internationales, entraînant un risque systémique en cas de crise financière mondiale (Shaik et al. 2017). Selon (Hendriyani et al. ,2018), une mise en œuvre des changements en adéquation avec les exigences de l'ère de la perturbation permettrait à la banque de renforcer non seulement son avantage concurrentiel, mais aussi de tirer parti d'une base de données qui, une fois correctement exploitée, contribuera au développement ultérieur de la stratégie produit.

Désormais, la digitalisation occupe une place centrale dans le fonctionnement des institutions bancaires, représentant une initiative fortement recommandée pour les acteurs souhaitant préserver leur leadership dans leur secteur d'activité et qui ne veulent pas se limiter au rôle de simple exécuter de services à faible valeur ajoutée et de fournisseur de crédit (Omarini, 2016). La dimension digitale ne se limite plus à maintenir les relations avec les clients, mais se trouve intégrée au cœur même de la stratégie de l'entreprise, de ses processus de travail jusqu'à son

modèle commercial, en passant par sa politique de recrutement. Cette transformation permet aux banques d'établir une communication efficace et rapide autour de nouveaux produits, d'identifier de nouvelles opportunités, d'acquérir des informations sur de nouveaux marchés et de développer des contacts avec de nouveaux clients ou partenaires.

La transition vers le numérique au sein du secteur bancaire a engendré des évolutions significatives, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités sur le marché qui se développent à grande vitesse. En effet, les technologies numériques ont considérablement amélioré l'efficacité du secteur bancaire en matière d'approche des nouveaux clients (Cziesla, 2014). En effet, selon (Ernst & Young, 2015), ces technologies numériques permettent aux banques d'acquérir une connaissance approfondie de leurs clients. De plus, la digitalisation a profondément transformé la relation entre les banques et leurs clients. Selon (Bevanent, 2000), cette relation s'inscrit désormais dans un contexte social caractérisé par des liens amicaux et de confiance, des cercles d'appartenance, des groupes de référence et des communautés, que ce soit lors des interactions en personne ou à travers les canaux en ligne.

Selon une étude réalisée par (Avkiran, 1994), il existe une corrélation étroite entre la qualité des services électroniques et la satisfaction des clients dans le secteur bancaire. Cette étude a servi de base à de nouvelles recherches menées par les chercheurs (Sheng & Liu, 2010), qui ont souligné que l'efficacité des services électroniques avait un impact positif sur la satisfaction et la fidélité des clients et favorise une prise en compte plus efficace des besoins et contribue à la compétitivité de la banque.

Selon (Yoo et al., 2010), la digitalisation offre aux entreprises la possibilité d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, leurs efforts d'innovation et de mieux allouer leurs ressources. De plus (Helper et al., 2019) soulignent que l'industrie bancaire bénéficie de coûts opérationnels réduits, tels que les coûts de main-d'œuvre, les frais généraux et autres dépenses, grâce au processus de migration des transactions vers le numérique. L'impact positif de cette transformation se manifeste principalement sur le plan économique. Dans une étude menée par (Habets, 2014), il est expliqué que la digitalisation des banques découle de la volonté de substituer le canal en ligne, bien plus économique, au canal en agence. Cette transition permet de réduire considérablement les coûts et offre une rentabilité conséquente pour les banques.

Ces diverses études mettent en évidence l'importance de la digitalisation pour la compétitivité et la performance des banques. La littérature propose plusieurs modèles et théories visant à expliquer l'adoption et l'utilisation des technologies numériques au sein des banques.

### **3.2. Les facteurs d'adoption et d'utilisation de la digitalisation bancaire : Approches théoriques**

La digitalisation fait référence à l'utilisation de nouvelles technologies numériques, pour apporter des améliorations significatives aux activités de l'entreprise. Elle nécessite souvent une transformation des processus opérationnels existants ou la création de nouveaux modèles d'affaires afin d'améliorer radicalement les performances.

Dans un contexte où les avancées technologiques transforment rapidement l'industrie bancaire, il devient essentiel de comprendre les fondements théoriques qui sous-tendent l'adoption et l'utilisation de ces technologies numériques. Nous exposerons ci-dessous les théories de l'adoption de la digitalisation qui ont été élaborées pour étudier ce phénomène.

#### **3.2.1. La théorie de l'action raisonnée - TAR**

Le point de départ de ce modèle réside dans la certitude inébranlable que les décisions humaines sont entièrement rationnelles. À partir de cette perspective, le comportement des individus est lié à leur intention de manifester ce comportement spécifique. Cette intention est déterminée par deux variables, à savoir : l'attitude face au comportement et les normes subjectives.

Dans ce modèle, l'attitude envers le comportement correspond aux sentiments positifs ou négatifs d'une personne envers l'adoption d'un comportement donné, tandis que les normes subjectives, reflètent la pression sociale exercée sur l'individu lors du processus de prise de décision. Cette théorie fournit un cadre conceptuel pour comprendre les déterminants psychologiques et cognitifs qui influencent l'adoption de la digitalisation dans les organisations.

### **3.2.2. La Théorie du Comportement Planifié (TCP)**

La Théorie du Comportement Planifié (TCP) étend la TAR en ajoutant une troisième variable, le contrôle perçu. Le contrôle perçu se réfère à la croyance de l'individu en sa capacité à exercer un contrôle sur le comportement en question. Il s'agit de la perception de l'individu quant à sa capacité à surmonter les obstacles et à utiliser efficacement les ressources nécessaires pour adopter un comportement.

En combinant les attitudes, les normes subjectives et le contrôle perçu, la TCP offre un modèle plus complet pour comprendre et prédire l'adoption de la digitalisation dans les entreprises. Elle souligne l'importance des facteurs psychologiques, sociaux et de contrôle individuel dans le processus de prise de décision et d'adoption des nouvelles technologies.

### **3.2.3. La théorie de l'acceptation de la technologie – MAT**

Ce modèle développé par (Davis,1989) a acquis une position prédominante dans le domaine de l'acceptation et de l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC). (Atarodi et al., 2019) ont accordé une importance considérable au modèle d'acceptation des technologies et ont réalisé une synthèse des résultats de douze revues de littérature et méta-analyses. Leur analyse a été structurée autour de quatre thèmes majeurs : la validité du TAM, l'évaluation du rôle de chaque variable du modèle, l'influence des variables et des modérateurs externes, ainsi que le développement intellectuel du TAM.

S'appuyant sur l'étude de (Kamhi & Salahddine, 2020), qui proposent une synthèse de littérature du modèle de l'acceptation technologique (Davis 1989), la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (Vankatesh 2003), et le modèle d'acceptation technologique TAM3 (Vankatesh et Bale 2008), ce dernier modèle combine les déterminants de l'utilité perçue et les déterminants de la facilité d'utilisation perçue. Ces derniers distingués en deux catégories, à savoir :

- L'ancrage : Cette catégorie regroupe quatre déterminants, à savoir le sentiment d'auto-efficacité, la perception du contrôle externe, l'anxiété informatique et l'aspect ludique de l'ordinateur. Ces déterminants représentent l'ensemble des croyances et perceptions que nous avons à l'égard des ordinateurs et de leur utilisation.
- L'ajustement : reflète le retour d'information des utilisateurs après avoir utilisé le système en question.

### **3.2.4. Théorie des coûts de transaction de Williamson**

Dans ses travaux (Williamson,1975) définit les coûts de transaction en tant que coûts liés au fonctionnement du système économique. Mets en avant l'idée que toute activité économique de l'entreprise implique automatiquement des coûts associés. Selon cette théorie, il est nécessaire de minimiser ces coûts afin de permettre à l'entreprise de produire de manière optimale.

L'étude menée vise à déterminer la meilleure organisation possible de l'entreprise en vue de produire efficacement le bien. Selon lui, l'entreprise ne se réduit pas simplement à une fonction de production, mais elle constitue également une structure de gouvernance qui doit être exploitée de manière optimale pour minimiser les coûts de production.

En s'appuyant sur les travaux de Williamson qui traitent de l'optimisation des coûts, les études menées par (Lambin et De Moerloose,2009) démontrent que la digitalisation offre l'un des principaux avantages en termes de réduction des coûts. Selon (Wirtz et Lovelock, 2014), les



institutions qui exercent leurs activités en ligne connaissent une diminution immédiate des frais d'exploitation. Par conséquent, l'adoption de la digitalisation bancaire permet de réduire les coûts de traitement par client.

### **3.2.5. La Théorie Unifiée d'Acceptation et d'Utilisation des Technologies (TUAUT) :**

Cette théorie créée par (Venkatesh et al., 2003), s'affirme comme une théorie synthétisée et complète, ayant combiné différentes théories préexistantes relatives à l'acceptation des technologies, en se basant sur les variables dont la validité et le pouvoir prédictif se sont révélés les plus significatifs. En rassemblant, consolidant et améliorant les théories précédemment établies, l'UTAUT est considérée par ses auteurs comme le modèle le plus apte à expliquer l'adoption et l'utilisation des technologies, et donc susceptible de servir de référence pour les modèles d'acceptation dans la littérature (Rosen, 2008).

L'UTAUT avance l'idée que l'utilisation effective d'une technologie dépend de l'intention d'utilisation, laquelle est à son tour influencée par plusieurs déterminants, à savoir : la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions de facilitation. En outre, contrairement aux modèles précédents, ce modèle intègre de nouvelles catégories de variables modératrices qui font varier l'influence des variables déterminants sur l'intention d'utilisation. Ces variables modératrices comprennent le genre, l'âge, l'expérience d'utilisation et le caractère obligatoire ou volontaire.

## **4. La transformation digitale dans le secteur bancaire :**

La transformation digitale donne un nouveau souffle aux organisations qui stimulent l'innovation et les avancées technologiques, ainsi les banques ont connu d'énormes changements suite à l'émergence des technologies digitales.

### **4.1. Raisons de la digitalisation du secteur bancaire :**

Les banques, en tant que moteur économique, collectent et redistribuent l'épargne sous forme de prêts. Le développement du secteur bancaire repose sur la démocratisation d'Internet. L'intégration de la technologie numérique dans les opérations bancaires quotidiennes est motivée par divers facteurs qui ont suscité ce changement.

#### **▪ Concurrence féroce causée par la digitalisation :**

Aujourd'hui, la concurrence s'intensifie, les banques sont obligées de surpasser leurs concurrents. Toutefois, dans le contexte de la concurrence féroce engendrée par la digitalisation, les banques sont amenées à revoir leurs structures internes et leurs processus. Elles doivent favoriser une culture de l'innovation, collaborer avec des partenaires externes et repenser leurs stratégies de gestion des talents pour attirer des profils spécialisés dans les technologies et le numérique. De plus, garantir la sécurité et la confidentialité des données des clients tout en offrant une expérience utilisateur fluide et sans faille représente également un défi majeur pour les banques. Ainsi, afin de maintenir leurs compétitivités dans cet environnement concurrentiel en constante évolution, les banques traditionnelles sont contraintes de s'adapter rapidement en investissant dans la digitalisation de leurs processus et services, et en plaçant l'innovation et l'expérience client au cœur de leurs stratégies.

#### **▪ Évolution des attentes des clients :**

L'évolution des habitudes des consommateurs, influencée par la généralisation des technologies et d'internet, a créé une demande croissante pour des services bancaires rapides et faciles d'accès à tout moment et en tout lieu. Face à cette demande, les institutions financières ont répondu en adoptant les nouvelles technologies, offrant des transactions mobiles 24h/24 et 7j/7, de manière

simple et pratique, et en établissant une communication régulière avec les clients pour mieux comprendre leurs attentes. Cette approche proactive favorise la fidélisation et la satisfaction des clients, tout en répondant efficacement à leurs besoins.

▪ **Nouveaux modèles d'affaires :**

La transformation digitale offre de nouvelles opportunités aux banques pour diversifier leur activité et proposer des services innovants, tels que des offres de crédit à la consommation en ligne, des solutions de paiement mobiles ou des plateformes de crowdfunding. Les banques doivent donc repenser leur modèle d'affaires pour s'adapter aux nouveaux besoins.

▪ **Réduction des coûts :**

La transformation digitale permet aux banques de réduire leurs coûts opérationnels en automatisant certains processus, en offrant des services en ligne ou en supprimant certaines agences physiques. Cette réduction des coûts peut permettre aux banques d'améliorer leur rentabilité tout en maintenant un niveau de service élevé pour les clients.

▪ **Source de développement :**

La transformation digitale va plus loin, permet un développement économique, en effet l'ONU fait de l'accès au web l'un des critères du développement puisqu'elle permet de rester connectée en temps réel, efface les distances entre les personnes du fait qu'il n'y a pas de barrières spatiales et temporelles.

#### **4.2. Etats des lieux du marché marocain bancaire compte tenu du digital :**

La digitalisation au Maroc fait référence à l'adoption et à l'intégration croissante des technologies numériques dans différents secteurs de l'économie marocaine. Dans un contexte où les avancées technologiques et l'utilisation d'internet se généralisent, le Maroc a entrepris des initiatives visant à promouvoir la transformation numérique et à tirer parti des avantages offerts par les nouvelles technologies.

Ces dernières années, on a pu observer une croissance notable de l'utilisation du digital au Maroc, avec une adoption de plus en plus généralisée des outils numériques par la population marocaine. Cette évolution s'explique par l'expansion des technologies mobiles et par la croissance rapide de l'accès à Internet, qui atteint désormais une couverture de 84,1% de la population. Les smartphones sont désormais omniprésents, permettant aux utilisateurs de rester connectés en permanence et de profiter des nombreux services en ligne à leur disposition, tels que les réseaux sociaux, les applications de messagerie instantanée et les différentes plateformes disponibles. Cette montée en puissance du digital a profondément intégré ces technologies dans la vie quotidienne des individus au Maroc et a non seulement amélioré la connectivité des individus, mais a également contribué à la modernisation des secteurs économiques et à la création d'opportunité d'emploi.

La digitalisation facilite également les processus de gestion et les interactions entre les différentes institutions et organisations. Selon le dernier rapport du Centre européen pour la compétitivité numérique, intitulé Digital Riser Report 2021, le Maroc se positionne au 8ème rang de la région MENA en termes de compétitivité numérique. Cela souligne les progrès significatifs réalisés dans l'adoption et l'utilisation des technologies numériques au Maroc, renforçant ainsi sa position sur la scène numérique régionale.

Au sein du paysage financier marocain, le secteur bancaire se distingue par sa dynamique et son évolution constante, témoignant de son adaptabilité aux mutations profondes qui affectent l'environnement économique et financier, tant au niveau national qu'international. Pour obtenir un avantage concurrentiel, chaque banque essaye d'appliquer les bonnes stratégies pour se démarquer. La concurrence revêt ainsi une importance cruciale, contribuant au bien-être social

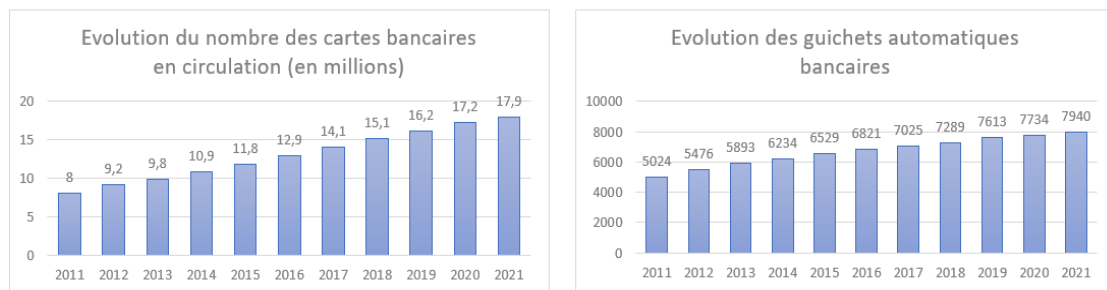
en favorisant des conditions de financement plus avantageuses, une amélioration de la qualité des services financiers et une stimulation des innovations au sein du secteur. (Bikker et al., 2007). Le système bancaire marocain traditionnel se répartit comme suit :

**Tableau 1 : Structure du système bancaire**

	2017	2018	2019	2020	2021
Banques	19	19	19	19	19
Dont : Fenêtres participatives	3	3	3	3	3
Banques participatives	5	5	5	5	5

*Source : BAM- Tableau de bord du système bancaire*

Le secteur bancaire marocain a connu une croissance remarquable dans le domaine du digital, comme en témoigne la croissance à deux chiffres de l'activité monétaire en 2021. Cette expansion résulte de l'adoption croissante des services numériques par les clients et de la transformation digitale opérée par les banques elles-mêmes.



*Source : Rapport annuel Bank Al Maghrib*

Selon le rapport de Bank Al-Maghrib, l'année 2021 a été marquée par une accélération significative du processus de "scripturalisation" des paiements, accompagnée d'une diminution de la circulation de la monnaie fiduciaire qui s'est établie à environ 6% contre 20% en 2020. Les échanges effectués par le biais de moyens de paiement scripturaux ont augmenté de manière notable, avec une hausse de 19%. Cette augmentation est principalement attribuable à l'adoption croissante des technologies de paiement électronique au Maroc.

En 2021, une croissance significative a été observée dans l'encours global des M-Wallets émis par les établissements bancaires. Ce chiffre est passé de 3,1 millions à la fin de l'année 2020 à 6,3 millions à la fin de l'année 2021, une progression remarquable de +102%. De plus, il est intéressant de noter que les M-Wallets émis par les établissements de paiement ont atteint 4,8 millions, par rapport à 2,1 millions enregistrés à la fin de l'année 2020.

Cette progression est fortement corrélée à l'évolution des ouvertures de comptes de paiement au Maroc, témoignant de l'adoption croissante des services financiers numériques qui permettent des solutions de paiement plus pratiques et accessibles. En 2021, le nombre de comptes de paiement ouverts a atteint 5.495.199 par rapport à 2.687.586 une année auparavant. L'activité de paiement sur Internet a continué d'afficher une forte tendance à la hausse en 2022, avec un nombre de transactions en hausse de + 35,6 % et un montant total en hausse de 24,3 % par rapport à 2021.

#### **4.3. Rôle de Bank al Maghrib dans l'accélération de la digitalisation des services bancaires**

Bank Al-Maghrib place le digital au cœur de sa réflexion stratégique 2019-2023, que ce soit pour sa transformation interne ou pour accompagner la digitalisation du secteur bancaire (BAM-Hakima El Alami).

En 2015, Bank Al-Maghrib a adopté la loi bancaire qui vise à moderniser le secteur financier du pays, notamment en facilitant les paiements électroniques pour lutter contre la culture du cash, dont la gestion est coûteuse pour les banques et la banque centrale.

L'un des projets majeurs lancés et gérés par Bank Al-Maghrib ces dernières années est le M-payment. La mise en place du M-payment au Maroc a deux objectifs : réduire la circulation de la monnaie liquide et permettre l'inclusion financière de la majorité de la population marocaine, actuellement exclue du système bancaire.

Dans la même optique d'encouragement du digital, la nouvelle réglementation de Bank Al-Maghrib a permis aux banques marocaines de franchir une nouvelle étape vers la digitalisation, la lettre circulaire **N°1/DSB/2020**, sortie en 2020 a permis aux banques marocaines d'ouvrir à distance des comptes pour leurs clients en levant les exigences de l'entretien physique au moment de l'ouverture. Les banques qui ont déjà mis en place un processus d'ouverture de compte partiellement numérisé ont saisi cette opportunité pour se lancer. Néanmoins, ces banques sont tenues d'utiliser des outils techniques de vérification d'identité et de la crédibilité des documents pour gérer le risque de fraude.

Durant la même année Bank Al-Maghrib s'appuie sur le digital pour enrichir et faciliter l'accès aux informations liées au coût des services bancaires. Les banques sont tenues de fournir aux clients un récapitulatif des tarifications et des frais facturés via les applications Web et mobiles. Les banques ont mis à la disposition des clients des liens de réclamation sur leurs sites Web et applications, leur permettant de déposer des réclamations en ligne. Toutefois, Bank Al-Maghrib a demandé à la banque d'accuser réception de la réclamation et de répondre de manière transparente et rapide dans un délai maximum de 72 heures.

Par ailleurs, Bank Al-Maghrib a adopté la loi **N°43.20** relatifs aux services de confiance pour les transactions électroniques publiée au bulletin officiel **N° 695** du 11 janvier 2021. Cela a permis l'opérationnalisation de la signature électronique et une clarification de l'effet juridique de la signature électronique simple et avancée.

De plus, l'introduction prochaine de l'Open Banking ouvre de nouvelles perspectives sur le marché bancaire et stimulera la dynamique du marché. L'Open Banking est un concept qui favorise l'innovation, la recherche et le développement dans le secteur bancaire. Permettra aux institutions financières de partager des données clients avec des tiers autorisés, facilitant ainsi l'émergence de nouveaux services et solutions financières.

Au vu des risques, en particulier ceux liés à la cybersécurité, qui sont amplifiés par la digitalisation, Bank Al-Maghrib a émis deux directives réglementant la conduite des tests d'intrusion des systèmes d'information et l'utilisation du Cloud public par les établissements de crédit. De plus, Bank Al-Maghrib a intensifié sa collaboration avec la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) pour mieux gérer ces risques.

Enfin, la stratégie data de Bank Al-Maghrib, lancée en 2021, constitue un atout stratégique au sein d'un dispositif global visant à promouvoir la transparence et à faciliter l'accès aux données et statistiques produites, à faciliter l'accès aux données au profit de son écosystème, et à stimuler la compétitivité entre les différents acteurs en tirant parti de manière efficace de ces données.

## **5. Cadre d'analyse empirique :**

Au Maroc, ils sont de plus en plus nombreux les utilisateurs qui adoptent les supports de connexion et le numérique dans leurs vies quotidiennes. Les banques en se lançant dans une transformation digitale répondent aux nouvelles tendances du marché et de ses clients, ce changement n'est pas sans impact. Grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication et particulièrement Internet, les banques ont pu développer une relation à distance avec leurs clients (Toufaily & Perrien, 2007).

## 5.1. Méthodologie et terrain de la recherche

La méthode scientifique permet la validité, la fiabilité et la reproductibilité des résultats de la recherche scientifique et de répondre au questionnement central de notre recherche. Pour les besoins de l'étude, nous avons adopté la méthodologie de recherche qui s'inscrit dans le cadre de l'approche qualitative, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs. L'entretien a été privilégié en raison de sa capacité à permettre une collecte significative de données (Romelaer, 2005). En complément des entretiens, nous avons également utilisé des données publiques collectées à partir de sources officielles, telles que les rapports annuels des banques et les statistiques publiques, afin d'assurer la fiabilité et la crédibilité. Cette étude exploratoire se concentre sur la collecte de données empiriques et l'analyse qualitative pour générer des idées et des perspectives préliminaires. Elle ne vise pas à valider ou à tester une théorie existante, mais plutôt à entreprendre une exploration initiale d'un sujet spécifique.

## 5.2. Échantillon et collecte des données

Notre étude se concentre sur une combinaison de recueil documentaire et des entretiens avec un échantillon composé de 12 agences appartenant à des banques marocaines, participatives et classiques, toutes situées dans la région Fès-Meknès. L'échantillon que nous avons choisi est composé de personnes instruites et représentatives occupant des postes clés au sein des banques, capables d'apporter des réponses précises et des explications pertinentes sur la révolution du secteur bancaire marocain après la digitalisation. Dans le cadre de cette étude, nous avons consciemment choisi de limiter notre échantillon à 12 entretiens, car les réponses reçues nous ont permis de recueillir un certain nombre de données significatives et d'identifier des réponses représentatives pour notre étude, de plus nous avons veillé à respecter le principe de saturation, garantissant ainsi la qualité et la diversité des résultats obtenus, sans répétition.

En ce qui concerne la collecte des données, nous avons complété cette étape nous-mêmes en collectant les données directement à travers des entretiens semi-directif, à l'aide des enregistrements pour garantir la précision des informations recueillies. Les entretiens ont été administrés en face à face pour la totalité des interviewés et duraient entre 15 et 20 minutes. Avant chaque entretien, nous avons pris l'engagement de préserver la confidentialité des participants, en veillant à ce que leurs réponses et leur identité soient traitées de manière strictement confidentielle. Cette démarche visait à instaurer un climat de confiance et à encourager les participants à s'exprimer librement. Cette approche rigoureuse a permis de recueillir des données de qualité et de garantir la représentativité des informations obtenues. Le tableau suivant illustre le profil diversifié de l'expérience des participants. Afin de maintenir la plus grande confidentialité possible, nous avons identifié ces personnes par des pseudonymes « Alphabet grec ».

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

Participants	Genre	Fonctions	Années d'expériences	Types de banque	Durée d'interview
A	HOMME	Directeur d'agence	Plus de 15 ans	Participative	20 Minutes
B	HOMME	Directeur d'agence	Plus de 15 ans	Classique	15 Minutes
C	FEMME	Directrice d'agence	Plus de 15 ans	Classique	20 Minutes
D	HOMME	Directeur d'agence	Plus de 20 ans	Classique	15 Minutes
E	FEMME	Directrice d'agence	Plus de 20 ans	Classique	15 Minutes
F	FEMME	Chargée clientèle	8 ans	Participative	15 Minutes
G	HOMME	Chargé clientèle	7 ans	Classique	15 Minutes
H	FEMME	Chargée clientèle	6 ans	Participative	17 Minutes
I	FEMME	Chargée clientèle	7ans	Classique	18 Minutes

J	HOMME	Chargée des opérations de caisse	6 ans	Participative	15 Minutes
K	HOMME	Chargée des opérations de caisse	5ans	Classique	15 Minutes
L	FEMME	Chargée des opérations de caisse	6ans	Participative	20 Minutes

Source : Auteurs

### 5.3. Analyse des données

Dans le cadre de notre recherche, les données collectées ont été traitées de manière rigoureuse en suivant une approche méthodique. Les entretiens ont été enregistrés et transcrits intégralement, puis soumis à une analyse qualitative approfondie en utilisant à la fois l'analyse horizontale et l'analyse thématique. La décision d'utiliser ces deux méthodes d'analyse découle de leur complémentarité et de leur capacité à fournir une compréhension approfondie du phénomène étudié. Notre analyse des données a combiné une approche thématique pour explorer les significations et les expériences individuelles, ainsi qu'une analyse horizontale pour mettre en évidence les tendances communes. Cette approche nous a permis de fournir une compréhension approfondie et équilibrée des réponses collectées lors de nos entretiens.

L'analyse des données sera un élément essentiel de notre étude, permettant une analyse approfondie qui sera présentée en détail dans la partie discussion. Cette approche analytique nous permettra de mettre en évidence les résultats significatifs et de traiter le sujet de manière approfondie, en explorant les divers aspects de cette transformation sur le secteur bancaire.

## 6. Résultats :

L'analyse des entretiens semi-directifs réalisés avec les employés de la banque, combinée à l'exploration des données bancaires publiques, a permis d'obtenir une compréhension approfondie de la transformation digitale dans le secteur bancaire marocain.

### 6.1. Analyse du processus interne bancaire dans le cadre de la transformation digitale :

La transformation digitale au sein des banques marocaines nous a amenés à revoir leurs processus internes afin de s'adapter aux évolutions technologiques et aux attentes des clients.

#### 6.1.1. Perception de la transformation digitale par les employés bancaires

Lors des entretiens, les employés ont exprimé des opinions variées concernant la transformation digitale dans leur domaine d'activité. L'interviewé 'A' a affirmé : « *Pour survivre dans le monde du travail, il faut pouvoir s'adapter* », les banques font face à de nouveaux acteurs qui pourraient les reléguer dans les coulisses d'un marché en pleine transformation. Mais cette menace peut, au contraire, les pousser à opérer les changements nécessaires pour faire de leurs actifs une force nouvelle et reconquérir leurs clients.

En effet, pour l'interviewé 'B' : « *la transformation digitale est une évolution inévitable et nécessaire pour les banques marocaines. Elle offre de nombreux avantages et opportunités pour améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer l'expérience client et stimuler l'innovation* ». Cet argument a été confirmé par l'ensemble des interviewés.

Cependant, ces mêmes interviewés expriment des inquiétudes quant aux conséquences potentielles de cette transformation, l'interviewée 'C' affirme que « *Les inquiétudes liées à la transformation du secteur bancaire ne doivent pas être sous-estimées. Les changements technologiques rapides peuvent avoir des conséquences significatives sur notre industrie* », pour l'interviewée 'D' « *Les cyberattaques et les fraudes financières sont des risques auxquels nous devons faire face avec une vigilance constante.* » ajoute à ceci que « *Cette digitalisation peut également entraîner des perturbations sur le plan de l'emploi.* »

### **6.1.2. Facteurs explicatifs de l'adoption de la digitalisation :**

Selon nos interviewés, la satisfaction client apparaît comme l'un des principaux moteurs de la transformation numérique au sein des banques. En effet, l'interviewée 'E' affirme que : *« Toutes les banques sont unanimes pour dire que le client doit rester au centre des préoccupations, que nous devons bien les connaître pour leur offrir les meilleurs services et les meilleurs produits. »*

De plus, l'évolution des comportements des clients, de plus en plus connectés, facilite la mise en œuvre de stratégie de digitalisation et renforce les liens entre la banque et sa clientèle.

Parallèlement, l'amélioration des processus internes de la banque constitue un autre facteur explicatif de cette digitalisation, l'interviewée 'F' confirme que : *« Des processus internes efficaces et optimisés, sont essentiels pour garantir un fonctionnement fluide de l'ensemble de l'organisation »*, permettant ainsi aux professionnels bancaires de réduire le temps nécessaire aux transactions, d'offrir des services de qualité, de se concentrer sur les activités essentielles et d'accroître leur productivité. De plus, la digitalisation permet de réduire les coûts liés au capital humain et aux infrastructures physiques, ce qui a un impact positif sur la rentabilité globale de la banque. L'interviewé 'G' a affirmé clairement : *« l'adoption des technologies numériques n'est plus un choix facultatif, mais une nécessité impérative pour garantir un avantage concurrentiel durable dans le secteur bancaire. »*, cette idée a été confirmée par l'ensemble des interviewés.

### **6.1.3. Engagement des banques envers la digitalisation :**

D'après nos interviewés, les banques marocaines reconnaissent l'impératif de se doter d'une solide infrastructure informatique pour garantir une transition digitale efficace et sécurisée. Ces investissements englobent divers aspects, tels que l'acquisition et la mise à niveau des équipements informatiques, le déploiement de systèmes de sécurité robustes pour prévenir les cybermenaces et protéger les données sensibles des clients, ainsi que la mise en place de plateformes de données performantes pour la collecte, le stockage et l'analyse des informations financières. L'interviewé 'A' a cité : *« Les banques marocaines sont conscientes que la réussite de leur digitalisation dépend de la solidité et de la fiabilité de leur infrastructure technologique. Elles cherchent donc à investir dans des solutions matérielles et logicielles de pointe, adaptées à leurs besoins spécifiques. »*. Dans le même sens l'interviewée 'C' affirme : *« la mise en place de systèmes de sécurité avancés est primordiale pour prévenir les risques de cyberattaques qui pourraient compromettre la confidentialité des données des clients et la stabilité du système bancaire »*. La protection de l'intégrité des données est une priorité absolue pour les banques marocaines, et des mesures rigoureuses sont prises pour garantir la confidentialité, l'authenticité et la disponibilité des informations traitées.

Parallèlement, les banques marocaines investissent dans le développement de plateformes de données performantes afin de collecter, stocker et exploiter efficacement les informations financières. Ces plateformes fournissent des outils d'analyse avancés qui permettent aux banques d'obtenir des insights pertinents et en temps réel sur les comportements des clients, les tendances du marché et les performances des produits et services. Grâce à ces données, les banques peuvent prendre des décisions stratégiques éclairées et proposer des offres personnalisées qui répondent aux besoins spécifiques de chaque client.

### **6.1.4. Défi de l'intégration des systèmes :**

Les responsables ont souligné la complexité des infrastructures technologiques existantes au sein des banques, avec une fragmentation des systèmes et des données. Ils ont également mentionné les défis liés à la compatibilité des systèmes, tels que les différences de formats de données et de protocoles de communication. Pour surmonter ces obstacles, l'interviewée 'H'

explique : « les banques ont adopté des stratégies d'intégration, telles que l'utilisation de technologies d'intégration (services web, API, ESB) et des solutions basées sur le cloud. » L'intégration des systèmes a été considérée comme essentielle pour faciliter la transition vers la digitalisation, en permettant un échange fluide de données et de fonctionnalités entre les systèmes existants et les nouvelles technologies. Nos interviewés ont souligné l'importance d'une approche méthodique et itérative, ainsi que de tests rigoureux pour garantir la fiabilité et la performance des systèmes intégrés.

## 6.2. Les changements organisationnels induits par la transformation digitale

La transformation digitale a provoqué d'importants changements au sein des banques marocaines. Face à l'évolution rapide des technologies et aux demandes changeantes des clients, les banques ont été contraintes d'entreprendre des changements organisationnels majeurs.

### 6.2.1. Transformation des services bancaires :

L'émergence de nouveaux acteurs a exercé une influence significative sur le marché bancaire, obligeant le secteur à se réinventer et à favoriser l'utilisation croissante des services numériques dans ses interactions avec la clientèle. D'après l'interviewée 'H' : « Cette évolution a permis d'élargir le champ d'action des banques, offrant des services plus diversifiés, tout en proposant un accompagnement personnalisé et des tarifs compétitifs, voire gratuits, pour certains services. ». En effet, cette transformation digitale a engendré des changements majeurs des produits et services bancaires. Pour l'interviewer 'I' : « Cette évolution a grandement simplifié les démarches, ce qui passait autrefois par une prise de rendez-vous pour effectuer des opérations courantes a été remplacé par un simple clic effectué depuis un smartphone, une tablette ou un ordinateur. Les clients peuvent désormais accéder à leurs comptes, effectuer des virements, payer des factures et gérer leurs finances à tout moment et depuis n'importe où, grâce aux services bancaires en ligne. ». De même, l'interviewé 'K' affirme : « la digitalisation a également ouvert la voie à de nouveaux produits et services innovants, tels que les portefeuilles électroniques, les prêts en ligne et les solutions de gestion financière personnalisée. »

### 6.2.2. L'évolution des métiers bancaires à l'ère de la transformation digitale

De nombreuses études ont montré que l'introduction des nouvelles technologies entraîne l'émergence de nouveaux métiers bancaires, une redéfinition de leurs dimensions et leurs missions (Barabel et al., 2014 ; Deloitte, 2014 ; BCG, 2015 ; Audrin et Davoine, 2017). Ce qui a été confirmé par l'interviewer 'J' affirmant que : « La révolution technologique concerne tous les métiers, il y a des métiers qui sont plus touchés que d'autres et en même temps, de nouveaux métiers émergent pour répondre aux besoins du secteur bancaire en pleine transformation ».

L'un des enjeux centraux de la transformation digitale des banques est la transformation de ses ressources humaines, un changement d'orientation et de diversification des métiers, le changement réside dans le développement et le repositionnement des compétences. Il s'agit d'accélérer l'automatisation des processus, de développer les compétences de conseil et de fournir un meilleur service à des clients plus spécialisés et informés. Dans ce contexte innovant, plusieurs métiers bancaires ont été impactés et ont connu des changements et ont redéfini leurs objectifs et missions. D'après les interviewers, nous avons remarqué :

- **Émergence de nouveaux métiers :** En effet, l'interviewée 'L' explique : « La digitalisation a donné naissance à de nouveaux métiers au sein des banques ». Les data scientists sont devenues essentielles pour analyser les données volumineuses collectées par les banques et en extraire des informations pertinentes. Les experts en cybersécurité sont demandés pour protéger les systèmes informatiques contre les attaques et les intrusions. De plus, les banques ont besoin



de spécialistes du marketing digital et de l'expérience utilisateur pour optimiser leurs canaux de distribution en ligne et offrir une expérience client exceptionnelle.

**-Automatisation des tâches :** La digitalisation a entraîné l'automatisation de certaines tâches bancaires autrefois effectuées manuellement. **L'interviewée 'F' :** « *Certaines tâches routinières sont désormais gérées par des machines, libérant ainsi du temps pour les professionnels de la banque pour se concentrer sur des tâches plus complexes nécessitant des compétences humaines* ».

**-Évolution des compétences requises :** Pour suivre cette évolution, **l'interviewée 'T'** affirme que : « *Les professionnels de la banque doivent désormais s'adapter rapidement, avoir une compréhension solide des technologies numériques, telles que les plateformes en ligne, les outils d'analyse des données et les systèmes de sécurité informatique* ». De plus, des compétences en gestion de projet, en analyse des données et en résolution de problèmes sont devenues essentielles pour tirer parti des opportunités de la digitalisation.

**-Redéfinition des responsabilités :** Avec la digitalisation, les professionnels de la banque voient leurs responsabilités évoluer. Le métier du **gestionnaire back office** est celui qui a le plus métamorphosé. Cette révolution a réduit largement le temps de traitement des opérations manuelles, qui étaient auparavant longues à réaliser. Elle a également simplifié les opérations de caisse, contribuant ainsi à réduire les délais d'attente des clients.

Le métier **conseiller clientèle** a connu plusieurs chamboulements, doit intégrer les outils numériques dans son interaction avec les clients, en offrant des conseils personnalisés basés sur les données collectées. Le conseiller grâce à la digitalisation a pu réduire les tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée, ce qui a impacté positivement leurs compétences clés.

Le métier du **directeur d'agence** a subi quelques changements, le digital lui a permis non seulement de mieux gérer ses effectifs, mais aussi d'être plus flexible et agile face aux changements, il se concentre plus sur les activités de contrôle et non les activités administratives. Les **responsables de la conformité** doivent également s'adapter aux nouvelles réglementations liées à la protection des données et à la cybersécurité, en veillant à ce que les pratiques de la banque soient conformes aux normes en vigueur.

### **6.3. La transformation digitale influence la rentabilité bancaire :**

D'après **l'interviewé 'K' :** « *le marché bancaire est en totale ébullition, poussé par des exigences élevées de rentabilité* ». En effet, **l'interviewé 'A'** dans ce même sens affirme que : « *la digitalisation des services bancaires peut être une source de revenus supplémentaire. Favorise une baisse importante des charges de structure (nombre de guichets ouverts, cout des immobilisations et de fonctionnement dont notamment les charges du personnel)* ». Au Maroc, les charges de structures représentent des montants exorbitants (**BAM**).

Pour notre **interviewé 'D' :** « *La digitalisation des services contribue à une rentabilité accrue en assurant des gains de temps significatifs, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs activités essentielles et d'accroître leur productivité, permet un meilleur positionnement concurrentiel, et des relations durables et interactives avec les clients*».

Pour notre **interviewée 'L' :** « *Aujourd'hui, il est plus qu'important d'avoir une stratégie digitale claire, c'est une nécessité pour la survie des banques car nous cherchons une réduction des marges d'intermédiation, nous sommes en train de réfléchir sur des niches de rentabilité pour augmenter le PNB, mais aussi la possibilité de réduire les frais de fonctionnement.* »

Dans ce sens, la rentabilité bancaire peut être approchée à partir des indicateurs de gestion, tels qu'ils sont dégagés du bilan, du hors bilan et du compte résultat. Pour cerner la relation d'impact entre la digitalisation des services bancaires et la rentabilité des banques, **l'interviewée 'E'** affirme : « *Il faut procéder à une analyse de la rentabilité bancaire à partir du PNB, du résultat brut d'exploitation ainsi qu'au résultat net* ». Selon (Anghbazo, 1997) la rentabilité bancaire

peut être approchée à travers le niveau des charges d'exploitation. Ces charges quand elles sont exploitées de façon optimale peuvent affecter positivement la rentabilité bancaire.

Au cœur des activités bancaires, les fonds propres jouent un rôle crucial et sont sources de profitabilité. Ils sont à la base de la solidité financière des banques et de leur capacité à absorber les pertes éventuelles. Dans ce contexte, deux indicateurs clés de la profitabilité bancaire sont fondés sur les fonds propres. D'un côté, l'analyse de la rentabilité bancaire approchée par le retour sur investissement des fonds propres 'ROE' et d'autre part, le 'ROA' qui exprime la capacité d'une banque à générer un revenu à partir des ressources exploitées.

## **7. Discussions :**

On s'aperçoit que la transformation digitale a émergé comme un levier incontournable pour le secteur bancaire marocain. Sous la pression des avancées technologiques, les banques ont amorcé une profonde métamorphose afin de s'adapter aux nouveaux besoins des consommateurs et aux défis de l'économie numérique. Pour Brack (2016), la banque se trouve transformée par le digital, et cela se traduit par l'optimisation, via Internet, de l'expérience du client, de la transformation des processus opérationnels, de l'évolution des organisations et des modes de fonctionnement internes, et de la transformation du business model des banques.

La digitalisation a radicalement transformé le paysage bancaire, où les frontières physiques et temporelles s'estompent au profit d'une accessibilité accrue. Sur la base des réponses qu'on a pu dégager, nous pouvons souligner que la transformation digitale est devenue une priorité stratégique pour rester compétitif sur le marché bancaire. Cette idée s'accorde parfaitement avec la revue de littérature (Ouiza,2014) (Roman B et Tchibozo, 2017) (Khanboubi F. et Boulmakoul A. 2008).

D'après nos participants, la digitalisation a engendré une multitude d'opportunités et de défis majeurs. Une majorité de nos interviewés ont reconnu que la digitalisation a ouvert de nouvelles perspectives en matière d'opération interne et de services financiers, offrant aux banques l'occasion de repenser et d'améliorer leurs interactions avec les clients, leurs efficacités opérationnelles, leurs capacités d'innovation ainsi que leurs performances bancaires. Ces changements s'alignent avec les travaux de recherche de (Cziesla, 2014) et (Ernst & Young, 2015) (Yoo et al., 2010), qui soulignent l'amélioration potentielle de la relation banque-client et de leur efficacité. Cependant, pour les autres participants restants, ils affirment qu'il ne faut pas négliger les défis de taille tels que la cybersécurité, l'adaptation des compétences du personnel bancaire et la nécessité d'assurer une inclusion financière équitable dans un environnement numérique en constante évolution.

Lors de nos entretiens, une exploration approfondie des facteurs explicatifs de la réussite de la digitalisation bancaire a été entreprise. Lors de nos discussions, nous avons mis en évidence quatre facteurs clés qui jouent un rôle déterminant dans la transformation du secteur bancaire. Tout d'abord, la pertinence de la disruption a été soulignée. Nos participants ont reconnu que l'émergence de nouvelles technologies et l'arrivée de nouveaux acteurs ont profondément bouleversé l'industrie, remettant en question les modèles économiques traditionnels et créant de nouvelles opportunités. La disruption a été perçue comme un moteur puissant de changement, forçant les banques à repenser leurs stratégies, leurs offres de services et leurs approches clients. Les participants ont souligné l'importance d'innovation et de la veille technologique pour saisir les opportunités offertes par cette disruption et rester compétitifs sur le marché en constante évolution.

De plus, l'adoption d'une approche omnicanale a été identifiée, qui combine les canaux en ligne et hors ligne, joue un rôle déterminant dans la satisfaction des clients et l'établissement de relations solides avec eux. Les dirigeants ont mis en avant le fait qu'elle permet aux clients une flexibilité des choix des canaux de distribution et permet des gains opérationnels significatifs.

Un autre facteur déterminant est la vitesse d'exécution. Les dirigeants ont reconnu que la gestion efficace du temps est cruciale dans la digitalisation bancaire. Bien qu'il soit important de préserver l'existant, il est essentiel d'accélérer et de libérer les initiatives et l'action pour s'adapter rapidement aux évolutions du marché et rester compétitifs. Une culture d'action et d'innovation est nécessaire pour transformer les idées en réalisations concrètes et relever les défis de la transformation digitale avec succès.

Enfin, l'open banking, permettant l'accès aux connaissances et aux expertises externes, en partageant les coûts et les risques, et en favorisant une approche plus ouverte et axée sur les besoins des clients, l'open innovation offre aux banques la possibilité de rester compétitives et de créer de la valeur dans un environnement en constante évolution.

En revanche, d'après nos entretiens, nous avons remarqué que la digitalisation des banques suscite également des inquiétudes et des résistances à la fois au sein des institutions financières et de la part des consommateurs, se manifestant sous la forme de rigidités comportementales. Ces résistances peuvent entraver la mise en œuvre réussie de la digitalisation des banques et peuvent être dues à la peur du changement, à la réticence à adopter des produits bancaires digitalisés ou à une adoption difficile due à un manque de connaissances et de compétences et au retard dans la prise d'action face aux situations urgentes. Ces facteurs entravent la pleine exploitation des avantages de la digitalisation et nécessitent une gestion appropriée de la part des banques pour surmonter les obstacles liés à la transformation numérique.

Pour améliorer l'expérience bancaire en digitalisation, nous avons pu extraire quelques plans d'action recommandés par nos participants. En premier lieu, il a été fortement préconisé de renforcer la sécurité des transactions en ligne, considérée comme une priorité incontournable. Il est essentiel de protéger les données sensibles des clients et de préserver leur vie privée en établissant des politiques et des pratiques garantissant la qualité, la confidentialité et l'intégrité des informations client. Parallèlement, il est recommandé d'investir dans des technologies telles que l'intelligence artificielle et l'automatisation pour optimiser les processus bancaires et réduire les erreurs de service. De plus, l'établissement de partenariats avec des fintechs est vivement encouragé afin d'intégrer de nouvelles fonctionnalités et des services innovants à l'offre bancaire existante.

L'expérience marocaine en digitalisation montre jusqu'à présent une réussite que ça soit pour les clients ou au niveau de la banque. Il ressort clairement d'après notre étude que le digital a pu impacter les banques marocaines, participatives et classiques, l'impact a été constaté et observé sur plusieurs aspects.

## **8. Conclusion**

La digitalisation est un phénomène inévitable qui est la base du monde des affaires d'aujourd'hui et représente une opportunité pour les banques. Le digital a eu un certain impact sur le développement des services bancaires, les transactions sont devenues plus rapides et plus flexibles, ce qui a permis aux banques de se rapprocher de leurs clients afin de leur fournir des services répondant à leurs besoins et ainsi faire face à la concurrence.

Dans notre démarche, nous avons réalisé une revue de littérature approfondie afin de définir les concepts clés qui sous-tendent notre recherche et de présenter clairement les objectifs et les outils de la digitalisation bancaire. Nous avons fait le choix de relier la compétitivité bancaire à la digitalisation et d'examiner les théories qui sont en relation directe avec ce domaine. Nous avons jugé essentiel d'aborder notre sujet sous différents angles afin de faciliter une compréhension approfondie de la thématique.

Une enquête auprès des banques marocaines a permis d'identifier l'impact de la transformation digitale sur le processus interne, les services et métiers et la rentabilité bancaire. Certaines opérations doivent être supprimées en raison de l'automatisation des tâches, en particulier celles

administratives. D'autres vont plutôt évoluer puisqu'ils seront renforcés à l'aide des supports digitaux. Ce changement permettra d'accroître la création de la valeur au sein de la banque. Les banques peuvent atteindre une meilleure rentabilité grâce à la rationalisation de certaines charges comme les frais généraux et les charges de structure. Cette rationalisation peut faciliter une meilleure gestion des risques et ainsi améliorer la performance des institutions bancaires. Les investissements réalisés par les banques marocaines dans les technologies de l'information et de la communication marquent une nouvelle ère dans le domaine bancaire, démontrent leur volonté de soutenir activement leur processus de digitalisation. En renforçant leur infrastructure informatique, en mettant en place des systèmes de sécurité robustes et en développant des plateformes de données performantes, les banques marocaines se positionnent pour offrir des services bancaires numériques innovants, sécurisés et personnalisés. Ces investissements témoignent de l'engagement des banques marocaines à rester compétitives sur le marché en répondant aux attentes croissantes des clients en matière d'expérience bancaire numérique et en offrant des produits et services plus diversifiés.

Cette étude représente une contribution précieuse à la littérature académique, en enrichissant les connaissances existantes, en apportant de nouvelles idées et en stimulant la réflexion dans le domaine considéré. Elle constitue ainsi une ressource essentielle pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs souhaitant approfondir leur compréhension et prendre des décisions éclairées dans ce domaine spécifique.

Le digital ne cessera pas d'évoluer, les banques doivent suivre cette voie et s'armer d'idées innovantes qui leur permettront de se révolutionner et faire face à leurs concurrents « les Fintech ».

## Références

- (1). Abdellah Moutawakil (2023). Mobile money : Pourquoi ça cale toujours au Maroc ?
- (2). Acceptation et utilisation des technologies Url : [https://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6005/co/appropriation\\_ti.html](https://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6005/co/appropriation_ti.html)
- (3). Ait Ouhammou Meriem, Ait Taleb Nezha (2019). La transformation digitale : Quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique - Volume 1, Numéro 1*.
- (4). Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- (5). Amahzoune Ghizlane, Bennis Laila (2022). Le Maroc à l'ère numérique : L'impact du digital sur la rentabilité (cas du secteur bancaire marocain. *Revue Internationale des Sciences de Gestion - Volume 5 : Numéro 2*.
- (6). Arthur Conilh (2020). Les effets de la digitalisation des banques de détail en France sur la satisfaction client.
- (7). Badr Machkour, Ahmed Abriane (2022). Les facteurs d'adoption des solutions digitales bancaires par les consommateurs marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - Volume 3, Issue 1-2*.
- (8). Bank Al Maghrib (2021). Rapport annuel sur les infrastructures des marchés financiers et les moyens de paiement, leur surveillance et l'Inclusion Financière.
- (9). Bank Al Maghrib (2021). Rapport Statistiques des comptes bancaires.
- (10). Bennis L , Benayyad F (2021). La transformation digitale des banques au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion -Volume 3 : Numéro 5*.
- (11). Boumediene Nadia, Renaud Garcia-Bardidia (2021). L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran. *Revue Innovation- Volume : 11/ N° : 01A*

- (12). Boursenews Info finance Trading (2020). Transformation digitale du secteur bancaire : Les grands chantiers de Bank Al-Maghrib. Url : <https://boursenews.ma/article/marches/transformation-digitale-du-secteur-bancaire-les-grands-chantiers-de-bank-al-maghrib>
- (13). Dagobert Ngongang, Dewore Bayang (2022). Contribution du digital à la performance financière des agences des institutions de microfinance : une étude exploratoire en contexte camerounais. *Revue Économie, Gestion et Société- Vol 1, N°35*
- (14). E. Callandret, A. Rollet (2019). La révolution digitale et la relation client dans le secteur bancaire.
- (15). El Yaacoubi Y, Bennani H (2022). Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion - Volume 5 : Numéro 1.*
- (16). Gabriela Ibannescu (2011). Facteurs d'acceptation et d'utilisation des technologies d'information : Une étude empirique Url : <https://archipel.uqam.ca/3960/1/M11905.pdf>
- (17). Tali, K. (2022, October 21). Paiement mobile : 1,1 milliard DH de transactions en 2021. Aujourd'hui Le Maroc. <https://aujourd'hui.ma/economie/paiement-mobile-1-1-milliard-dh-de-transactions-en-2021>
- (18). Kenza Cherkaouil (2020). La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité: le cas des banques marocaines. *Revue Internationale du Chercheur Volume 1: Numéro1.*
- (19). Laghmam Issam (2020). La révolution digitale dans le secteur bancaire : Quel impact sur les professionnels et les consommateurs ? *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit -Volume 4 : numéro 2.*
- (20). M'Barka El Ghazali, Badr Boutgayout (2020). Fintech : La gestion de la performance à l'ère du digital. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Numéro 12.*
- (21). Mourad Kamhi, Abdelouhab Salahddine (2020). L'acceptation technologique : Modèles d'intention. *Revue internationale de revue numérique-Vol 2 : Numéro 1*
- (22). Omar Zahraoui, Ouafae Jallouli (2021). Paiement numérique en temps de covid-19 au Maroc : vers une évolution durable ? *Revue Française d'Économie et de Gestion - Volume 2 : Numéro 5.*
- (23). Omerani Driss et al, (2022). Transformation digitale et performance financière : cas des banques commerciales Marocaines cotées. *Revue Française d'Économie et de Gestion-Volume 3 : Numéro 11*
- (24). Pietri, S. (2019). Transformation digitale des banques. MBA MCI. <https://mbamci.com/transformation-digitale-des-banques/>
- (25). Rachid Ziky et al (2022). Les déterminants de l'utilisation du mobile banque par les clients marocains : Cas des clients du Souss Massa. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME Volume 3, Issue 1-2.*
- (26). Sara Haloui, Kenza Abourmane, Omar Taouab (2018). La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit - Numéro 6*
- (27). Shinta Winasisa, et al (2020). Digital transformation in the indonesian banking industry: Impact on employee engagement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 12, Issue 4*
- (28). TAM, Modèle d'acceptation des technologies : difficultés et avantages perçus – F. Davis | SI & Management. (n.d.). SI & Management. <http://www.sietmanagement.fr/tam-modele-dacceptation-des-technologies-difficultes-percues-et-avantages-percus-f-davis/>
- (29). Zaoui Asmae et al (2021). Impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire. *Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion- Vol 05, N°01*