

La performance bancaire impactée par la digitalisation : Une étude des banques marocaines

Banking performance impacted by digitalization: A study of Moroccan banks

Samia HATTAB, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Economiques

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan Premier de Settat, Maroc.

Sanaa EL ACHARI (Doctorante)

Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Economiques

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan Premier de Settat, Maroc.

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économie et de Gestion de Settat, Km3, Route de Casablanca, Settat, Université Hassan Premier Maroc (Settat) 26000 05 23 72 19 39
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HATTAB, S., & EL ACHARI, S. (2023). La performance bancaire impactée par la digitalisation : une étude des banques marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 280-301. https://doi.org/10.5281/zenodo.8267102
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 19, 2023

Accepted: August 19, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

La performance bancaire impactée par la digitalisation : Une étude des banques marocaines

Résumé

En 2023, le taux de pénétration de l'internet au Maroc atteindra 88,1 %, contre 84,1 % l'année précédente. L'indicateur exprime le pourcentage du peuple qui utilise l'internet. Ces dernières années, le nombre d'utilisateurs d'internet a globalement augmenté au Maroc.

Ce rythme accéléré de pénétration de l'internet au Maroc a ouvert de nouvelles opportunités généralement pour toutes les entreprises et particulièrement pour le secteur bancaire. Les banques utilisent désormais le mode électronique pour fournir des services comme jamais auparavant. Elles offrent une gamme de services numériques allant de l'ouverture d'un compte bancaire à la demande d'un prêt en utilisant l'internet. Les études relatives à la numérisation ou à la banque en ligne se sont principalement limitées à l'aspect de rendre les clients de la banque satisfaits en ligne. Certaines ont constaté que les services bancaires en ligne avaient un impact positif sur la satisfaction des clients, telles que Belvaux et Notebaert en 2015, tandis que d'autres ont souligné que les clients préféreraient se rendre dans les agences plutôt que de recourir aux services en ligne, les résistants, selon Faran en 2018. Les auteurs estiment une pénurie de littérature relative aux effets de la numérisation sur les performances des banques. Le présent document vise à combler cette lacune en étudiant les effets de la numérisation sur la performance des banques à l'aide d'entretiens menés auprès de 17 employés de 13 banques. Afin d'analyser la performance des banques, trois facteurs sont étudiés, à savoir l'efficacité, le coût, la rentabilité et les défis.

La numérisation s'est avérée positivement associée aux trois variables de l'étude. Elle a amélioré les performances des banques et leur a permis de passer des services bancaires de base à des solutions financières complètes. Cependant, il convient de noter que cette étude repose sur des entretiens menés auprès d'un échantillon spécifique d'employés de banques, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats à l'ensemble de l'industrie bancaire. De plus, la recherche se concentre sur le contexte marocain, ce qui pourrait influencer la transférabilité des conclusions dans d'autres contextes géographiques et culturels. Pour obtenir une compréhension plus approfondie et complète des effets de la numérisation sur la performance des banques, des recherches futures pourraient élargir l'échantillon et considérer des aspects supplémentaires.

Mots clés : digitalisation, Banque, Performance, internet

Classification JEL : G21, G24, M15, N27, O3

Type de l'article : article empirique

Abstract

In 2023, Morocco's Internet penetration rate will reach 88.1%, compared with 84.1% the previous year. The indicator expresses the percentage of the population using the Internet. In recent years, the number of Internet users in Morocco has increased overall.

This accelerated pace of Internet penetration in Morocco has opened up new opportunities for all businesses, and particularly for the banking sector. Banks are now using the electronic mode to provide services like never before. They offer a range of digital services from opening a bank account to applying for a loan using the Internet. Studies on digitization or online banking have mainly been limited to the aspect of making bank customers satisfied online. Some found that online banking had a positive impact on customer satisfaction, such as Belvaux and Notebaert in 2015, while others pointed out that customers preferred to visit branches rather than use online services, the resistant, according to Faran in 2018. The authors believe that there is a dearth of literature on the effects of digitization on bank performance. This paper aims to fill this gap by investigating the effects of digitization on bank performance through interviews with 39 employees from 13 banks. To analyze bank performance, three factors are examined: efficiency, cost effectiveness and challenges.

Digitization was found to be positively associated with all three study variables. It has improved banks' performance and enabled them to move from basic banking services to comprehensive financial solutions, However, it should be noted that this study is based on interviews with a specific sample of bank employees, which may limit the generalisability of the findings to the banking industry as a whole. Furthermore, the research focuses on the Moroccan context, which could influence the transferability of the findings to other geographical and cultural contexts. To obtain a more in-depth and comprehensive understanding of the effects of digitalisation on bank performance, future research could broaden the sample and consider additional aspects.

Key words: digitization, banking, performance, internet

JEL Classification: G21, G24, M15, N27, O3

Paper type: empirical article

1. Introduction

On assiste à une explosion de la diffusion des technologies numériques et de la rapidité avec laquelle les pouvoirs publics et les citoyens les ont adoptées. Au Maroc comme dans le reste du monde, les technologies de l'information et de la communication ont véritablement révolutionné le secteur des services. La numérisation des services a touché la vie quotidienne de tous, tant riches que pauvres, en changeant la façon de faire des opérations bancaires, de faire des achats, de voyager, d'apprendre, etc.

Le recours des banques aux technologies de l'information et de la communication (TIC) leur a permis de modifier leur mode de fonctionnement à l'échelle mondiale. Elles ont ouvert de nouvelles perspectives pour le secteur bancaire et remis en question le mode de fonctionnement traditionnel. Même au Maroc, les banques s'orientent rapidement vers les modes bancaires numériques afin de conserver leurs clients existants et d'accroître leur part de marché.

La rapidité du rythme de numérisation du système bancaire marocain s'explique par deux facteurs principaux. Tout d'abord, les banques marocaines peuvent désormais suivre la voie tracée par leurs concurrents internationaux, en s'inspirant de leurs meilleures pratiques. Deuxièmement, elles peuvent tirer parti de technologies et d'un marché matures, et des réductions de prix qui en résultent.

En raison de la forte pénétration de l'internet, le secteur bancaire marocain peut désormais récolter les fruits de la numérisation. Loin de se limiter aux aspects économiques, la numérisation permet également de satisfaire les clients et les employés, deux éléments qui sont au cœur même de toute organisation commerciale. De nos jours, la demande traditionnelle des clients en matière de conservation de leur argent s'est transformée en demande d'accès à leurs fonds bancaires à tout moment, et pouvoir remplir leurs obligations financières en temps réel.

Les avancées technologiques ont permis aux banques de répondre aux attentes sans cesse croissantes des clients. Les opérations bancaires sur Internet et les guichets automatiques qui en découlent, les cartes de crédit, les cartes de débit, les applications bancaires mobiles et les points de vente ont apporté de nombreux avantages aux clients et ont réduit la charge de travail des employés de banque. Les services bancaires sur Internet et les guichets automatiques en particulier ont réduit la dépendance des clients à l'égard des agences bancaires, ce qui a permis d'accroître l'efficacité des employés de banque. Selon Malhotra et Singh (2006), les banques en ligne sont plus efficaces sur le plan opérationnel.

En effet, la banque numérique s'est avérée être un outil tactique qui permet d'accroître l'efficacité et le contrôle opérationnel d'une part, et de réduire les coûts en employant des processus mécanisés d'autre part, tout en contribuant à une productivité et à une rentabilité accrues. Selon les chercheurs, le fonctionnement des banques a été modifié par l'internet et le secteur a été révolutionné.

Le secteur bancaire marocain a connu une évolution progressive grâce à l'internet au cours des plus récentes années. Internet ne cesse de prendre de nouvelles dimensions, ce qui permet aux banques d'étendre les services basés sur l'Internet. Les opinions antérieures selon lesquelles l'internet changera fondamentalement la manière dont les services bancaires sont développés (DeYoung, 2001) s'avèrent être vraies. Tandis que d'autres auteurs ont estimé qu'il s'agissait d'un complément aux services de banque en gros plutôt que d'une alternative à ces derniers.

Un certain nombre de questions se posent quant aux changements apportés par l'internet dans le secteur bancaire marocain. Dans un premier temps, ces changements dans le secteur bancaire sont-ils motivés par la rentabilité ou par la recherche d'un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents ? Les banques changent-elles pour améliorer leurs performances ?

Des études antérieures ont démontré la relation entre l'adoption de l'internet au sein des banques et la poursuite de la performance et de la rentabilité, comme l'étude de Majid Karimzadeh et Mohammad Reza Sasouli en 2013, qui a examiné la contribution de la banque en ligne à la performance du système bancaire en Inde, et Kennedy Okiro et Jacky Ndungu en 2013, qui a examiné l'impact de la banque mobile et en ligne sur la performance des institutions financières au Kenya. Le présent document répond à ces questions et apporte un complément au cadre de connaissances existant.

Actuellement, grâce au numérique, dans le monde, l'Afrique est le deuxième marché bancaire en termes de croissance et de rentabilité, selon une étude menée par le cabinet de conseil international McKinsey et publiée en février 2018. Alors que le secteur bancaire de la plupart des régions du monde est caractérisé par des performances médiocres et une faible progression, celui de l'Afrique offre un remarquable exemple de contraste, avec une croissance et une rentabilité deux fois plus élevées que la moyenne mondiale.

Néanmoins, une telle performance ne se traduit pas de manière équitable au niveau des différentes régions et pays du continent. Certes, seuls cinq pays africains (Afrique du Sud, Nigéria, Égypte, Angola et Maroc) représentent actuellement 68 % du total des revenus bancaires du continent.

Antérieurement, on notait l'évolution d'une banque africaine en fonction du nombre de ses succursales ouvertes, comme au Maroc, qui comptait une moyenne de 50 ouvertures par an. Ces banques géraient principalement des liquidités et leur administration était traditionnelle.

La révolution numérique a commencé avec l'introduction du mobile banking par les opérateurs télécoms comme Safaricom au Kenya, filiale du groupe britannique Vodafone, via son système M-Pesa, qui a rapidement supplanté les banques.

En effet, plusieurs années après le démarrage de l'application M-Pesa, une véritable révolution numérique s'est opérée au sein des groupes bancaires, qui intensifient leurs investissements pour combler le retard dans le domaine du paiement mobile et des services financiers en ligne. Ainsi au Maroc, et à l'instar de ses voisins maghrébins, où les réglementations des banques centrales sont plus contraignantes, les banques ont pris conscience de l'importance du numérique pour assurer la pérennité de leurs activités. Dans le présent document, nous amorcerons notre démarche par une présentation approfondie de la littérature théorique. Cette exploration englobera tant les cadres conceptuels que les études empiriques antérieures, établissant ainsi une base solide pour le développement ultérieur de nos hypothèses. Par la suite, dans la troisième section, nous exposerons avec rigueur la méthodologie de notre recherche. Les données seront scrupuleusement analysées à travers des entretiens semi-directifs, structurés au moyen du logiciel NVIVO. L'analyse des résultats sera conduite méthodiquement, suivant un processus de discussion et d'interprétation. Enfin, nous conclurons notre travail.

2. Le cadre contextuel

La digitalisation a profondément transformé le paysage bancaire au Maroc, offrant de nouvelles opportunités, mais aussi des défis pour les institutions financières. Dans un contexte mondial d'avancées technologiques rapides, les banques marocaines ont cherché à s'adapter au changement en adoptant des solutions digitalisées pour améliorer leurs opérations, leurs produits et leurs services, ainsi que leurs interactions avec les clients.

Le Maroc a connu une croissance significative de l'utilisation de l'internet et des technologies mobiles au cours des dernières années, offrant aux banques de nouvelles opportunités pour atteindre un public plus large et offrir des services plus accessibles et plus efficaces. Les clients marocains sont de plus en plus enclins à utiliser les canaux numériques pour leurs

transactions financières, ce qui a conduit les banques à investir dans l'infrastructure technologique et à repenser leurs modèles d'entreprise pour répondre à ces nouvelles attentes. L'étude de l'impact de la digitalisation sur la performance des banques au Maroc peut être abordée sur la base de plusieurs concepts clés :

- **La transformation digitale :**

Ce concept englobe les efforts des banques pour intégrer les technologies numériques dans leurs processus et modèles d'affaires. Cela comprend l'adoption de services bancaires en ligne, de solutions de paiement mobile, la dématérialisation des opérations, la cybersécurité, etc.

- **Amélioration de l'expérience client :**

La digitalisation permet aux banques d'offrir des services plus rapides, plus personnalisés et plus accessibles, ce qui améliore l'expérience client. Cela peut inclure la disponibilité des services en ligne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, l'accès en temps réel aux informations financières, la facilité des transactions, etc.

- **Réduction des coûts:**

La digitalisation peut contribuer à réduire les coûts associés aux opérations bancaires traditionnelles, notamment en automatisant les processus, en réduisant les besoins en personnel et en optimisant l'efficacité des services bancaires.

- **Innovation en matière de produits et de services :**

La digitalisation permet aux banques de développer de nouveaux produits et services pour répondre à l'évolution des besoins des clients. Il peut s'agir d'offres de prêts en ligne, de solutions de gestion financière personnalisées, de services de conseil automatisés (robo-advisors), etc.

- **Risques et défis :**

La digitalisation soulève également des défis en termes de cybersécurité, de protection des données personnelles, de résilience technologique, de concurrence accrue, etc. Il est important d'analyser ces risques et de développer des stratégies appropriées pour les atténuer.

- **L'efficacité :**

La digitalisation peut également avoir un impact sur l'efficacité des banques, soit la capacité à atteindre les objectifs avec les ressources disponibles, que ce soit à travers l'automatisation des processus, l'utilisation accrue des canaux digitaux ou l'optimisation des processus internes.

- **La rentabilité :**

La digitalisation peut influencer la rentabilité des banques de plusieurs façons, soit à travers: la réduction des coûts opérationnels, cela peut conduire à une amélioration de la rentabilité en réduisant les charges et en augmentant les marges bénéficiaires.

par accroissement des revenus, cela peut entraîner une augmentation des revenus, contribuant ainsi à une meilleure rentabilité, ou bien par l'amélioration de l'efficacité des processus, une meilleure efficacité peut se traduire par une utilisation plus efficace des ressources et une rentabilité accrue

Il est important de noter que l'impact de la digitalisation sur la rentabilité et l'efficacité peut varier d'une banque à l'autre en fonction de leurs stratégies, de leur niveau de maturité numérique, de leur adaptation aux nouvelles technologies et de leur capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires.

Sur la base de la littérature existante, nous identifierons trois paramètres qui peuvent être utilisés pour étudier la performance des banques après la révolution numérique. Ces paramètres sont la rentabilité, le coût et l'efficacité.

3. Revue de littérature théorique

3.1. Revue de littérature théorique

Théorie de la diffusion des innovations :

La théorie de la diffusion de l'innovation, formulée par Everett Rogers en 1962, a été appliquée à différents niveaux, tant au niveau individuel (Rogers, 1995) qu'organisationnel (Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973). Bien que cette théorie ne se limite pas aux technologies de l'information, elle fournit un cadre conceptuel pour comprendre comment une innovation est acceptée, en décrivant comment une innovation technologique progresse de l'invention à l'adoption généralisée. Selon Rogers (1995), l'adoption ou la diffusion d'une nouvelle technologie est déterminée par cinq facteurs :

Avantage relatif : La mesure selon laquelle une innovation est considérée comme étant au-dessus des autres solutions existantes. L'innovation n'a pas nécessairement besoin d'avoir de nombreux avantages supplémentaires, mais il est essentiel que les individus la perçoivent comme étant bénéfique.

Compatibilité : La mesure selon laquelle les utilisateurs perçoivent une innovation comme compatible à leurs valeurs, à leurs expériences, à leurs pratiques sociales et à leurs normes. Il faudra plus de temps pour qu'une idée qui est incompatible aux valeurs et aux normes actuelles soit adoptée qu'une innovation compatible. Il se peut que la mise en œuvre d'une innovation exige au préalable la mise en place d'un nouveau système de valeurs, ce qui peut prendre du temps.

Complexité : niveau auquel une innovation apparaît difficilement compréhensible et utilisable. En effet, les idées nouvelles qui sont faciles à comprendre seront plus rapidement adoptées par rapport à des idées qui nécessitent le développement de nouvelles compétences avant d'être comprises.

Testabilité : Aptitude qui permet de tester et de modifier une innovation afin de la mettre en œuvre. La capacité de tester une innovation permettra à ses futurs usagers de faire davantage confiance au produit, puisqu'ils auront eu l'occasion d'apprendre à s'en servir.

Observabilité : Mesure par laquelle on perçoit clairement les résultats et les avantages d'une innovation. Si les résultats résultant de l'adoption de l'innovation apparaissent clairement, il sera d'autant plus facile pour les gens de l'adopter.

La théorie du management par les ressources ou *resource-based view* (RBV) :

La théorie des ressources et des compétences (RBV) soutient que les organisations disposent de ressources spécifiques à partir desquelles elles tirent des avantages économiques, ce qui leur procure un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Selon cette théorie, le développement des ressources internes, leur nature et les différentes manières de les utiliser constituent autant d'éléments liés à la rentabilité (Rumelt, 1984 ; Wernerfelt, 1984). Autrement dit, en mettant au point des mécanismes d'isolement ou des barrières visant à protéger leurs ressources, les organisations peuvent s'assurer des avantages économiques durables (Lavie, 2006).

Théorie innovante des coûts de transaction :

La théorie innovante des coûts de transaction, également connue sous le nom de théorie des coûts de transaction, est un cadre conceptuel développé pour analyser les décisions de transaction entre les organisations. Elle propose que les coûts de transaction, notamment les coûts liés à la recherche d'informations, à la négociation et à la mise en œuvre des contrats, ont un impact sur le choix entre l'internalisation (réaliser une activité en interne) et l'externalisation (l'externaliser à un tiers). Cette théorie met l'accent sur l'idée que les transactions entre les organisations sont influencées par des facteurs tels que l'incertitude, la spécificité des actifs et le degré de confiance entre les parties. Elle souligne que les coûts de transaction peuvent être réduits en adoptant des mécanismes de gouvernance appropriés, tels que la coordination hiérarchique (hiérarchie) ou le marché (contrats).

3.2. Revue de littérature empirique et développement des hypothèses

Dans de nombreux pays, les services bancaires traditionnels en agence restent la méthode la plus répandue pour effectuer des transactions bancaires. Un débat mondial s'est engagé parmi les universitaires sur les effets de la banque numérique sur les performances des banques. Voici une revue de la littérature existante.

La technologie Internet modifie toutefois rapidement la manière dont les services financiers personnels sont conçus et fournis (Y.S. Wang, Y.M. Wang, Lin et Tang, 2003:1). Comme le souligne Stefan (2000), cité par Gurau (2002), en utilisant Internet, les gens peuvent accéder à leurs comptes bancaires et effectuer des transactions 24 heures sur 24, sept jours sur sept, avec des coûts réduits et des commodités accrues.

De nombreuses études ont mis en évidence le recours et la mise en place de services bancaires en ligne, dans divers contextes et à l'aide d'approches différentes.

Un ensemble de travaux ont porté sur l'acceptation des services bancaires en ligne en Finlande, à l'aide d'une version modifiée du modèle TAM, T. Pikkarainen, K. Pikkarainen, Karjalupto et Pahnla (2004). Le modèle comprenait six variables indépendantes, notamment l'utilité observée, la facilité d'utilisation perçue, le confort perçu, l'information sur les services bancaires en ligne, la sécurité et la confidentialité ainsi que la qualité de la connexion internet, et la variable dépendante, à savoir l'utilisation des services bancaires en ligne. Il ressort des résultats que l'utilité perçue et les informations sur les services bancaires en ligne ont une incidence positive importante relativement à l'utilisation des services bancaires en ligne, tandis que les autres variables n'ont qu'une influence négligeable sur la variable dépendante.

Une étude s'est penchée sur la diffusion des services bancaires digitaux, en ligne, parmi les clients singapouriens en 2003 par Gerrard et Cunningham. Les auteurs ont appliqué le modèle d'adoption et de diffusion des innovations de Roger. Le modèle contient six variables, qui sont l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai, l'observabilité et le risque. Cette étude a montré que la compatibilité, la complexité et l'avantage relatif exercent un effet significatif sur la fréquentation des services bancaires en ligne à Singapour.

Des résultats d'une étude menée à Taïwan, sur la base du modèle TAM, en y ajoutant une variable supplémentaire, celle de la crédibilité perçue ont montré que la facilité d'utilisation perçue a une influence positive significative sur l'utilité perçue et la crédibilité perçue, Y.S. Wang, Y.M. Wang, Lin et Tang (2003). Les trois variables indépendantes susmentionnées ont en outre un effet positif significatif sur le degré d'utiliser les services bancaires en ligne à Taïwan.

Sur la base de la théorie décomposée du comportement planifié, Shih et Fang (2004) ont mené une étude sur les services bancaires en ligne à Taïwan. Leurs conclusions suggèrent que l'attitude est influencée par l'avantage relatif ainsi que par la complexité.

Une observation s'est portée par Malhotra et Singh (2009), c'est que les banques en ligne sont plus étendues, plus rentables, plus efficaces sur le plan opérationnel et qu'elles disposent d'actifs de meilleure qualité. Ils n'ont trouvé aucune preuve d'association entre le recours vers des services bancaires par Internet par les banques et leurs performances. Cependant, ils sont d'avis que les services bancaires par Internet ont un impact négatif et significatif sur la rentabilité des banques du secteur privé, en particulier des nouvelles banques du secteur privé. Les banques en ligne sont moins rentables que les banques sans internet et que les services bancaires en ligne ne sont pas un facteur déterminant pour expliquer la rentabilité, Malhotra et Singh (2010). Ces derniers attribuent la croissance des services bancaires en ligne aux banques privées et étrangères

L'adoption des services bancaires en ligne en Malaisie, s'est étudiée avec l'utilisation du modèle TAM et par la prise en considération des caractéristiques culturelles des Malais et des Chinois, Nor, Sutanonpaiboon et Mastor (2010). Les résultats suggèrent que la

simplicité/facilité d'utilisation perçue, l'utilité perçue et la confiance ont toutes un effet significatif sur l'intention d'utiliser les services bancaires en ligne pour les deux groupes ethniques.

Sur la base des données de 15 banques jordaniennes sur une période de 10 ans, Al-Samadi and Al-Wabal (2011) ont constaté que l'e-banking a un effet négatif sur la performance des banques. Selon eux, cette relation pourrait changer à l'avenir en fonction de la croissance des services bancaires par internet et de l'importance que les banques accordent aux services bancaires en ligne.

Une étude a permis d'examiner l'impact des GAB, des TPV et des transactions en ligne sur le rendement global des capitaux propres (ROE) des banques nigérianes, Itah et al. (2014).

En appliquant la méthode des moindres carrés ordinaires et la méthode de régression multiple, ils ont constaté que les distributeurs automatiques de billets et les points de vente ont un impact positif sur le rendement des capitaux propres, alors que les transactions en ligne ont un impact négatif sur le rendement des capitaux propres, en raison du taux élevé des frais bancaires sur les transactions en ligne. La banque électronique a contribué de manière significative aux revenus bancaires par le biais des frais et d'une efficacité accrue. Les chercheurs ont identifié le manque d'infrastructure et de sensibilisation de la population comme les principaux obstacles au succès de la banque électronique au Nigeria.

Une étude s'est penchée sur l'effet des services bancaires en ligne sur les performances des banques à la base des données provenant de 23 pays développés et en voie de développement, Akhisar et al. (2015). Ils ont découvert que le nombre de cartes bancaires émises et le rapport entre le nombre de guichets automatiques et le nombre de succursales ont un effet positif sur la rentabilité.

Les effets de la numérisation sous la forme de la croissance du volume des paiements électroniques sur le fonds de roulement de la banque se sont traités au sein de la banque Kotak Mahindra en tenant compte de la rentabilité, de la liquidité et de l'efficacité à travers une étude par Shelar et Kumar (2019). Ils ont constaté que la numérisation a réduit la main-d'œuvre, la paperasserie et amélioré la transparence, tandis que les coûts (de maintenance et fixes) par nature augmentent également. En outre, ils ont également conclu que la numérisation n'affecterait pas directement la rentabilité et l'efficacité à court terme.

Pour étudier et analyser la performance des banques selon la numérisation comme indicateur, Keribal et Debener (2020), ont utilisé des mesures basées sur l'exploration de tests pour extraire des informations non structurées à partir du rapport annuel des banques. Ils ont constaté l'utilisation fréquente du mot "digitalisation" par rapport à d'autres, ce qui indique un investissement plus important dans la plateforme numérique.

Les progrès de la technologie Internet ont joué un rôle important dans la révolution des services bancaires sur Internet. Par conséquent, les facteurs qui motivent les utilisateurs de la technologie à continuer d'utiliser les services bancaires sur Internet sont peu discutés. Samar (Rahi et al, 2021), ont étudié le comportement de continuité des utilisateurs de services bancaires sur Internet en intégrant deux théories bien connues des systèmes d'information (SI), à savoir l'adéquation entre la tâche et la technologie (TTF) et la théorie de la continuité de la technologie (TCT). Le modèle de recherche a expliqué 53,9 % de la variance de l'intention de continuer à utiliser les services bancaires sur Internet. En outre, l'analyse de l'ampleur de l'effet a révélé que des facteurs tels que la satisfaction et les attentes de l'utilisateur étaient les facteurs les plus importants pour déterminer l'intention de l'utilisateur de continuer à utiliser les services bancaires en ligne.

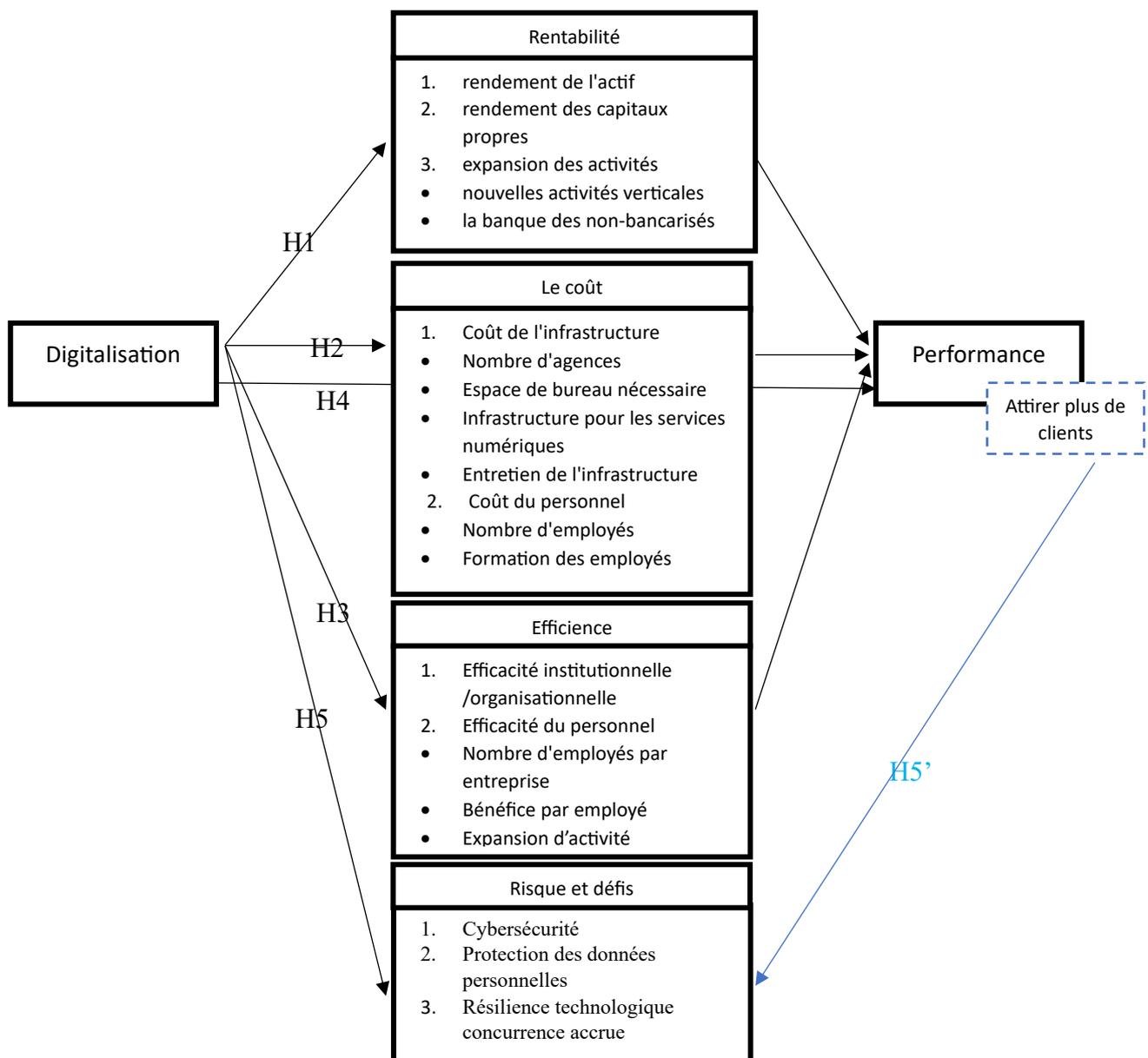
La littérature existante révèle que les chercheurs ont trouvé un impact positif et négatif de l'e-banking sur la performance des banques. Cependant, il y a une pénurie de littérature sur les effets de la banque numérique sur la performance des banques en Inde. Le présent document tente de combler cette lacune.

Dans le but de concrétiser ce que nous cherchons à approuver, à savoir la relation entre la digitalisation des services bancaires et son impact sur la performance bancaire. Nous présentons les hypothèses découlant de la théorisation précitée et de la recherche effectuée afin de prouver la validité de notre propos.

- H1. La digitalisation impact la rentabilité des banques positivement
- H2. La digitalisation a un effet positif sur les coûts des opérations
- H3. L'expansion d'activité bancaire s'accélère grâce à la digitalisation
- H4. La digitalisation a des effets sur les perspectives commerciales
- H5. La digitalisation bancaire relève des défis notamment en protection des données

Pour construire notre modèle relationnel, on a pris en considération 3 concepts clés, qui sont les suivants : la rentabilité, le coût et l'efficacité. Ces derniers ont une relation forte entre la digitalisation des services bancaires et leur performance.

Figure 1: modèle relationnel



Source: Auteurs

4. Cadre d'analyse empirique

La méthodologie scientifique assure la robustesse, la précision et la reproductibilité des résultats de la recherche scientifique, en répondant à l'objectif central de notre étude. Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une méthodologie qui s'inscrit dans l'approche qualitative. Nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs, une méthode qui offre une collecte de données significative (Romelaer, 2005). En complément de ces entretiens, nous avons également utilisé des données publiques provenant de sources officielles telles que les rapports annuels des banques et les statistiques publiques, ce qui renforce la fiabilité et la crédibilité de notre étude, cette étude exploratoire se concentre sur la collecte d'informations empiriques ainsi que sur l'analyse qualitative en vue de générer des idées et des perspectives préliminaires. Son objectif n'est pas de confirmer ou de tester une théorie existante, mais plutôt d'entreprendre une exploration initiale sur un sujet spécifique (Jihane jaouad, ali ouchekkir, 2023).

4.1.Méthodologie et terrain de recherche

Afin de mieux approfondir les divers aspects de notre problématique, confirmer les hypothèses, préciser les conclusions de la littérature et confirmer voire enrichir les axes, une étude qualitative a été réalisée à l'aide d'un guide semi-directif que nous avons administré à des professionnels et à des cadres du secteur bancaire. Pour analyser au mieux l'importance de la mise en place du dispositif digital au sein des banques. Cet outil nous a semblé le plus approprié pour mieux comprendre l'opinion des professionnels dans ce processus dit de digitalisation. Cette méthode d'entretien permet à l'interviewé de s'exprimer librement, tout en étant guidé par l'enquêteur en fonction des réponses que nous souhaitons obtenir.

4.2.Échantillon et collecte de données

L'enquête a consisté en des entretiens semi-structurés avec des employés de banque, à la fois en personne et par téléphone. 17 employés de 13 banques différentes ont été interrogés. L'échantillon a été constitué sur la base des classifications des banques opérant au Maroc. Chacune des banques sélectionnées offre des services bancaires électroniques différents. Certaines sont leaders dans leur secteur, tandis que d'autres rattrapent rapidement leur retard. Outre les questions démographiques, six questions principales ont été posées aux personnes interrogées. Des questions complémentaires ont été posées lorsque le besoin s'en faisait sentir. Les six questions principales sont les suivantes :

- 1- Dans votre opinion, l'introduction de la banque numérique a-t-elle eu un impact positif sur la rentabilité des institutions financières ?
- 2- D'après vous, les services bancaires numériques ont-ils contribué à une meilleure efficacité opérationnelle ?
- 3- Selon vous, l'utilisation de plateformes numériques a-t-elle permis de réduire les coûts associés aux opérations bancaires ?
- 4- D'après votre point de vue, la banque numérique a-t-elle favorisé le développement et l'expansion des activités bancaires ?
- 5- En votre opinion, pensez-vous que le marché des services bancaires en ligne continuera à croître ?
- 6- Quels défis identifiez-vous concernant la croissance de la banque numérique ?

Tableau 1 : Description de l'échantillon de l'étude qualitative

Interviewés	Genre	Désignation	Expérience	La banque	L'interview
A	Homme	N.M	10 - 15 ans	Classique	25 min
B	Femme	N.M	10 - 15 ans	Classique	20 min
C	Femme	N.M	< 10 ans	Participative	20 min
D	Femme	N.M	< 10 ans	Participative	20 min
E	Homme	N.M	< 10 ans	Participative	18 min
F	Homme	M	10 - 15 ans	Classique	20 min
G	Homme	M	Plus que 15 ans	Classique	25 min
H	Homme	M	Plus que 15 ans	Classique	18 min
I	Homme	N.M	< 10 ans	Participative	18 min
J	Homme	M	10 - 15 ans	Classique	18 min
K	Homme	M	10 - 15 ans	Classique	25 min
L	Femme	M	10 - 15 ans	Classique	25 min
M	Femme	N.M	10 - 15 ans	Classique	25 min
N	Femme	M	Plus que 15 ans	Classique	25 min
O	Homme	M	Plus que 15 ans	Classique	25 min
P	Femme	M	10 - 15 ans	Classique	25 min
Q	Femme	N.M	10 - 15 ans	Classique	20 min

Source: Auteurs

4.3. Traitement des données

Les informations obtenues au cours des entretiens ont été soumises à une démarche analytique pour garantir leur pertinence pour cette étude. Les entretiens réalisés ont été enregistrés et retranscrits à l'aide d'outils numériques. Ensuite, une révision manuelle a été effectuée afin de prendre en compte d'éventuels détails importants qui auraient pu être omis par les outils numériques. Les transcriptions résumées ont ensuite été soigneusement élaborées pour mettre en avant les faits clés et les déclarations faites par les participants. De plus, les données ont été examinées afin d'identifier les perceptions, expériences et points de vue récurrents parmi les participants, dans le but de mettre en évidence d'éventuels schémas. Une évaluation comparative a été réalisée pour confronter les conclusions de la littérature existante avec les résultats des entretiens, dans le but de mettre en lumière d'éventuelles corrélations entre les idées, les termes spécifiques ou les concepts. Cette approche analytique est conforme à la méthodologie d'analyse de contenu. (Naz gizem karahanli et johannes touma, 2021). Une fois que les entretiens ont été correctement synthétisés, une analyse de contenu a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO.

4.4. Analyse des données

Pour les effets de la digitalisation bancaire sur la rentabilité, les interviewés soulignent que les paramètres de rentabilité ont certainement augmenté ces dernières années. Cependant, outre les facteurs économiques habituels, la digitalisation a probablement joué un rôle crucial à ce niveau. Selon un des interviewés, "Alors que la digitalisation prend en charge de nombreuses tâches, les banques peuvent réduire leurs besoins en personnel pour des opérations de routine, ce qui peut réduire les coûts salariaux." D'un point de vue statistique, une corrélation entre les services bancaires digitaux et les bénéfices des banques est observée. Il est cependant noté que cette corrélation n'est pas toujours constante. Les banques disposant de ressources ont certainement trouvé la digitalisation rentable, tandis que les petites banques ont pu souffrir des effets négatifs de cette transition.

En ce qui concerne les effets de la numérisation sur les coûts bancaires, les énoncés des interviewés reprennent les propositions suivantes : "Si nous n'avions pas eu recours à la digitalisation, nous aurions eu besoin de plus d'agences pour répondre aux besoins des clients que nous avons aujourd'hui. Par conséquent, le nombre d'agences n'a pas augmenté proportionnellement au nombre de clients. La nécessité de disposer d'un espace de bureau s'est également réduite, car le nombre de clients qui se rendent dans les agences a diminué. Nous pouvons donc désormais travailler avec des agences plus petites, je pense que nous économisons beaucoup." De plus, les interviewés notent que la digitalisation a un double effet sur les coûts. D'abord, il y a le coût initial de la mise en place de l'infrastructure pour offrir des services digitaux, suivis par le coût de maintenance de cette infrastructure. Cependant, ils confirment que malgré ces coûts supplémentaires, des économies ont été réalisées grâce aux services numérisés.

La question de l'efficacité de la banque digitale, selon les interviewés, font montrer que, le passage au digital permet de réduire les coûts et d'être plus efficace. C'est la raison pour laquelle on assiste à un passage des modèles d'entreprise traditionnels basés sur la brique et le mortier à des modèles d'entreprise basés sur l'internet. Surement, Je vois cette efficacité sous deux aspects. D'une part, celle de l'efficacité organisationnelle ou institutionnelle d'autre part celle de l'efficacité des ressources humaines. Nous nous sommes améliorés sur les deux fronts. Notre efficacité en tant qu'organisation s'est considérablement améliorée. Nous pouvons désormais faire plus de travail avec moins de temps et de ressources par rapport à l'ère de la digitalisation. Au cours des premières années, nous avons rencontré des problèmes, mais au fur et à mesure que tout s'est arrangé, nous nous en sommes bien sortis.

En ce qui concerne les effets de la banque digitale sur la croissance des banques, les interviewés déclarent le suivant : "Grâce à la banque numérique, nous avons pu augmenter efficacement nos ressources financières. Par le passé, les gens gardaient beaucoup d'argent liquide pour faire face à leurs dépenses. Avec l'augmentation des transactions numériques, l'utilisation de l'argent liquide a diminué. Tout l'argent reste donc à la banque et nous l'utilisons ensuite pour développer nos activités. D'un autre côté, certains estiment que la croissance du secteur bancaire n'est pas entièrement due à la révolution digitale. La croissance est plutôt le résultat du développement économique global, même si les politiques gouvernementales en matière d'inclusion financière et d'éducation financière ont favorisé notre activité. Néanmoins, la croissance de la banque numérique est étroitement liée à l'augmentation de la pénétration de l'internet."

En ce qui concerne les défis posés par les services bancaires digitaux, les interviewés mettent en évidence plusieurs points. "En premier lieu, la suppression d'emplois est un défi majeur résultant de l'automatisation des processus, ce qui a entraîné la suppression de nombreux postes. Nous devons trouver un équilibre entre l'automatisation et le bien-être des employés. En deuxième lieu, il est difficile de convaincre les clients non alphabétisés et les clients ruraux d'utiliser nos plateformes numériques, ce qui nous offre un marché potentiel énorme dans ces régions. Bien que nous renforçons notre présence numérique dans les zones rurales, il nous reste encore un long chemin à parcourir. En troisième lieu, la sécurité constitue un obstacle majeur à la croissance des services bancaires digitaux. La multiplication des fraudes par hameçonnage ainsi que les difficultés liées à la confidentialité des données constituent une menace sérieuse à laquelle nous devons faire face."

L'analyse et la discussion de la matrice condensée d'analyse thématique, NVIVO (Tableau 1) feront l'objet de la section suivante.

5. Résultats et discussion

La dynamique actuelle de la pénétration de l'Internet au Maroc, prévue à atteindre 88,1 % en 2023 par rapport à 84,1 % l'année précédente, ouvre une nouvelle ère d'opportunités pour divers secteurs, notamment celui de la finance. Les évolutions rapides dans le domaine bancaire ont été en partie motivées par cette expansion numérique, suscitant des débats et des interrogations quant à la nature de ces changements et à leur impact sur la performance des institutions financières.

Les études antérieures apportent des éclairages cruciaux. Wang et al. (2003) soulignent l'effet transformationnel de l'Internet sur les services financiers personnels. Les services bancaires en ligne, accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ont été adoptés pour leur efficacité et leurs coûts réduits. Ces études, à l'instar de celle de T. Pikkarainen et al. (2004) en Finlande, qui met en lumière les déterminants clés de l'acceptation des services bancaires en ligne, soulignent l'importance de l'utilité perçue et des informations sur les services en ligne. Par ailleurs, Gerrard et Cunningham (2003) identifient la compatibilité, la complexité et l'avantage relatif comme des facteurs influents dans l'adoption des services bancaires en ligne à Singapour. L'analyse des données empiriques confirme plusieurs hypothèses. La première hypothèse (H1) selon laquelle la digitalisation a un impact positif sur la rentabilité des banques est confirmée. Cette conclusion s'appuie sur la perception unanime des participants, qui mettent en évidence le rôle crucial de la banque numérique dans l'amélioration de la rentabilité. Ces résultats sont cohérents avec les constatations d'études antérieures montrant que la banque numérique permet une plus grande efficacité opérationnelle et des services financiers complets (Malhotra et Singh, 2009; Shelar et Kumar, 2019)

De même, la deuxième hypothèse (H2) stipulant que la digitalisation a un effet positif sur les coûts des opérations est confirmée. La numérisation a bouleversé le secteur bancaire. Au cours des premières années de la numérisation, les employés de banque étaient réticents à l'égard de la technologie, craignant pour leur sécurité d'emploi. L'acceptation par les employés et les clients a augmenté ces dernières années. Les clients et les employés demandent davantage de processus automatisés afin de réduire la dépendance des clients à l'égard des agences. Les personnes interrogées sont toutes d'accord pour dire que la numérisation a fait baisser le coût des opérations pour les banques. La majorité des personnes interrogées estiment que les coûts d'infrastructure liés à l'offre de services numériques sont inférieurs à ceux des services en agence. Une transaction au guichet automatique coûte également plus cher qu'une transaction effectuée sur d'autres plateformes numériques. Comme de plus en plus de personnes se tournent vers les services numériques, ce coût peut encore baisser en raison des économies d'échelle. Les avantages de ces réductions de coûts se répercutent sur les clients, qui se tournent alors vers les banques conventionnelles plutôt que vers les prêteurs locaux. Cette observation est cohérente avec les recherches de Gerrard et Cunningham (2003) qui ont constaté des coûts réduits et une plus grande commodité dans l'utilisation des services bancaires en ligne.

Les troisième (H3) et quatrième (H4) hypothèses concernant l'accélération de l'expansion des activités bancaires et les effets sur les perspectives commerciales sont également validées. Les participants attestent que la digitalisation a favorisé l'expansion de services financiers et la vente croisée de produits, renforçant ainsi la base de clientèle et les revenus des banques. Ces constatations concordent avec les constatations de Malhotra et Singh (2010) et Keribal et Debener (2020) qui ont mis en évidence une croissance des activités et des bénéfices grâce à la numérisation.

La cinquième hypothèse (H5) concernant les défis posés par la digitalisation est également confirmée. Les défis de la numérisation se situent aux deux extrémités de l'entreprise. Du point de vue des banques, la sécurité est le principal défi. Le piratage des guichets

automatiques et des sites web entraîne des pertes financières pour les banques. De la part des clients, la sensibilisation, l'éducation et l'acceptabilité sont des défis à relever. Les banquiers estiment que ces défis ne peuvent être relevés seuls et que le secteur bancaire aura besoin du soutien des pouvoirs publics pour y parvenir. Les banques sont également confrontées à une forte concurrence de la part des géants de la technologie tels que Google et Amazon, qui disposent de produits numériques plus performants que les banques. Pour relever ce défi, elles doivent constamment améliorer leurs produits et les rendre plus conviviaux.

Tableau 1 : matrice condensée d'analyse thématique, NVIVO

	A : l'efficacité de la banque digitale	B : les défis posés par les services bancaires digitaux	C : les effets de la banque digitale sur la croissance des entreprises	D : les effets de la digitalisation bancaire sur la rentabilité	E : les effets de la digitalisation sur les couts des banques
1 : A	<p>Contribuent à la rétention des clients existants</p> <p>l'acquisition de nouveaux clients, cela peut être un indicateur d'efficacité</p> <p>offrant des options de paiement en ligne et en facilitant les transactions en temps réel</p>	<p>Des difficultés à utiliser les services bancaires en ligne en raison d'une mauvaise connexion Internet</p> <p>de compétences technologiques limitées</p>	<p>Aider les entreprises à diversifier leurs canaux de vente</p>	<p>Exercer une pression sur les marges bénéficiaires et nécessiter une efficacité accrue pour maintenir la rentabilité</p>	<p>Réduire leurs besoins en personnel pour des opérations de routine, ce qui peut réduire les coûts salariaux</p>
2 : B		<p>nécessite une meilleure éducation financière pour aider les clients à comprendre les avantages et les risques des services numériques</p>	<p>réduire les barrières à l'entrée pour les nouvelles entreprises, ce qui peut encourager l'entrepreneuriat et la croissance économique</p>	<p>Cela crée une pression sur les marges bénéficiaires, exigeant ainsi une efficacité accrue pour maintenir la rentabilité</p>	

3 : C				L'amélioration de l'expérience client grâce à des interfaces conviviales, des services en temps réel et des options de libre-service peut conduire à une augmentation de la fidélité des clients	permettre une meilleure gestion des liquidités et réduire les coûts associés aux erreurs et aux déséquilibres de trésorerie
4 : D	augmenter l'efficacité en réduisant le besoin d'interventions manuelles et en accélérant les flux de travail	Les clients doivent être formés pour utiliser efficacement les services numériques		des économies de temps et de coûts, améliorant ainsi la rentabilité	entraîner des économies d'échelle
5 : E	réduire les coûts et d'être plus efficace Nous pouvons désormais faire plus de travail avec moins de temps et de ressources par rapport à l'ère de la digitalisation	l'automatisation des processus a supprimé de nombreux emplois difficile de convaincre les clients non alphabétisés et les clients ruraux d'utiliser nos plateformes numériques La sécurité est pour nous l'obstacle le plus important à la croissance des services bancaires digitaux	Grâce à la banque numérique, nous avons pu augmenter efficacement nos ressources financières l'utilisation de l'argent liquide a diminué. Tout l'argent reste donc à la banque et nous l'utilisons ensuite pour développer nos activités Les politiques gouvernementales en matière d'inclusion financière et d'éducation financière ont favorisé notre activité		

6 : F		laisser certaines populations sans accès	aider les entreprises à obtenir rapidement des capitaux pour financer leur croissance		automatiser la vérification des transactions
7 : G	les clients peuvent accéder aux services bancaires à tout moment	faire face à des défis de cybersécurité plus complexes pour protéger les données sensibles des clients contre les cyberattaques	offrir aux entreprises des opportunités de repenser leurs modèles d'affaires en proposant de nouveaux services financiers et en adoptant des approches innovantes	encourager les banques à développer de nouveaux produits et services innovants qui répondent aux besoins changeants des clients	
8 : H		Dans certaines régions, l'accès à une infrastructure Internet solide peut être limité	les entreprises peuvent toucher de nouveaux segments de marché		Réduisant la dépendance aux succursales physiques grâce aux services bancaires en ligne
9 : I	la rapidité avec laquelle les transactions sont exécutées, offrant aux clients une expérience en temps réel et réduisant les délais de traitement	Les services bancaires digitaux peuvent être vulnérables aux attaques de cybercriminels	aider les entreprises à répondre rapidement aux opportunités du marché		réduire les besoins en main-d'œuvre pour gérer les transactions
10 : J	les interfaces numériques peuvent parfois devenir complexes	les petites entreprises qui peuvent ne pas avoir les ressources nécessaires pour une mise en œuvre fluide s'assurer que l'expérience		Permettre une segmentation plus précise et une personnalisation des services, améliorant ainsi la satisfaction	les banques en ligne peuvent avoir une structure de coûts plus légère

		client reste satisfaisante et personnalisée		client et potentiellement les revenus	
11 : K			améliorant la visibilité des flux de trésorerie et permettant une meilleure gestion des paiements aux fournisseurs	entraîner une amélioration de l'efficacité des processus internes des banques	
12 : L	des investissements dans la gestion sécurisée des données et la cybersécurité pour protéger les informations sensibles des clients. faciliter les partenariats avec d'autres entreprises et plateformes	rester à jour et compétitifs			
13 : M	gérer leurs finances selon leur propre emploi du temps, sans les contraintes des heures d'ouverture des succursales				
14 : N	réduire le besoin d'interactions humaines dans les processus bancaires	Construire et maintenir la confiance des clients		Les banques traditionnelles doivent donc innover pour rester compétitives	conduire à des économies en termes de corrections et de pertes financières associées à de telles erreurs

15 : O				augmenter la satisfaction des clients, ce qui pourrait à son tour renforcer leur fidélité et accroître leur activité	conduire à une meilleure utilisation des ressources humaines et à des économies sur les coûts de main-d'œuvre
16 : P		certaines populations moins connectées soient exclues de l'accès aux services financiers	accélérer le processus de demande de financement et de crédit permettant aux entreprises de répondre rapidement aux opportunités de croissance sans attendre des processus traditionnels plus longs		contribuer à la réduction des coûts de maintenance et de gestion
17 : Q	permettant aux clients d'accéder à leurs comptes et de réaliser des transactions à tout moment et en tout lieu	une protection accrue contre les cyberattaques et les violations de données pour maintenir la confiance des clients	d'effectuer des transactions et d'accéder à des services bancaires sans contraintes géographiques faciliter l'expansion dans de nouvelles régions ou pays		

Source: Auteurs

6. Conclusion

La digitalisation a offert aux économies émergentes une nouvelle opportunité de se placer sur un pied d'égalité avec les pays développés. La numérisation a permis à de nombreuses économies émergentes, dont le Maroc, de déployer certaines des dernières avancées technologiques dans divers domaines, y compris le secteur bancaire.

Dans les premières années de la digitalisation, les dirigeants des banques étaient réticents à adopter la technologie, craignant pour leur sécurité d'emploi et leur incapacité à s'adapter au changement. L'acceptation des processus automatisés par les employés et les clients a progressé dans les dernières années.

L'idée étant que le client n'est plus le client de l'agence, mais le client de la banque, et que les clients et les employés exigent des processus automatisés pour réduire la dépendance des clients vis-à-vis des agences. Cette situation a entraîné une concurrence féroce entre les banques, qui s'est traduite par une guerre des coûts. En conséquence, la numérisation s'est avérée être un outil stratégique pour réduire les coûts d'exploitation des banques.

Pourtant, les coûts liés à la prestation de services bancaires numériques sont considérables pour les banques, sous la forme de coûts d'infrastructure et de formation.

Ces coûts sont généralement récupérés à court terme et les banques n'ont pas besoin d'attendre des années pour les récupérer. Les banques bénéficieront d'avantages supplémentaires en termes de coûts à mesure qu'un plus grand nombre de personnes passeront aux plateformes numériques.

Le passage de la banque traditionnelle aux services digitaux a eu un impact positif sur la rentabilité des banques. L'augmentation des bénéfices lors de la transition vers les services bancaires digitaux s'explique par le fait que les clients qui recherchent des services digitaux se révèlent être des clients très satisfaits, ce qui les rend fidèles à leurs banques, qui autrement dépenseraient beaucoup pour les fidéliser. L'efficacité globale du secteur bancaire s'est améliorée depuis l'introduction de la numérisation. Les efforts concentrés de l'industrie et du gouvernement pour faire du Maroc une économie moins dépendante de l'argent liquide contribueront à rendre le système plus efficace. L'efficacité des employés peut être améliorée grâce à leur formation et à leur retour d'information, ce qui leur permettra de s'adapter facilement et sans heurts à une technologie en constante évolution.

Face à la montée en puissance des smartphones, la digitalisation du secteur bancaire est inévitable pour répondre aux attentes croissantes du monde. Elle a permis de réduire les risques humains et d'accroître la convivialité. Mais les cybermenaces étant en augmentation, les banques doivent être très prudentes et se préparer à faire face aux cyberattaques.

Les défis de la banque numérique sont régulièrement relevés par le gouvernement et les acteurs privés. L'augmentation de la pénétration dans les zones rurales est un bon signe pour la banque numérique. Les banques peuvent désormais inciter la population rurale à utiliser les plateformes numériques. L'augmentation des incitations à l'utilisation du mode de transaction numérique contribuera à habituer les clients à la banque numérique.

Référence

- (1). Akhisar, I., Tunay, K. B., & Tunay, N. (2015). The effects of innovations on bank performance: The case of electronic banking services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 369-375.
- (2). Al-Smadi, M. O., & Al-Wabel, S. A. (2011). The impact of e-banking on the performance of Jordanian banks. *Journal of internet banking and commerce*, 16(2), 1.
- (3). AMAHZOUNE, G., & BENNIS, L. (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*, 5(2).
- (4). Ben Bouheni, F., Guéladio Diallo, M., Ammi, C., & Bellalah, M. (2021). Digitalisation des banques françaises et reprise économique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 41-53.
- (5). DeYoung, R. (2001). The financial performance of pure play Internet banks. *Economic Perspectives-Federal Reserve Bank of Chicago*, 25(1), 60-73.
- (6). Echchabi, A. (1970, January 1). Online Banking Prospects in Morocco: an extension of technology acceptance model. *Open Access Journals*. <https://www.icommercecentral.com/open-access/online-banking-prospects-in-morocco-an-extension-of-technology-acceptance-model.php?aid=38275>
- (7). El Ouazzani, R. (2019). Deux perspectives complémentaires pour étudier le co-développement de logiciels: la théorie du management par les ressources et la théorie de l'approche relationnelle. <https://archipel.uqam.ca/12844/1/M16091.pdf>
- (8). Gerrard, P., & Barton Cunningham, J. (2003). The diffusion of internet banking among Singapore consumers. *International journal of bank marketing*, 21(1), 16-28.
- (9). Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, (1), 43-63.
- (10). Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, (1), 43-63.. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.43-64>
- (11). Habets*, N. (2014). La banque de détail face au défi du numérique. *L'Expansion Management Review*, (3), 113-120.
- (12). Infomineo. (2023, February 10). Digital Banking in Africa: Origins and development Outlook. Infomineo. <https://infomineo.com/digital-banking-in-africa-origins-and-development-outlook/>
- (13). Infomineo. (2023b, February 10). Digital Banking in Africa: Origins and development Outlook. Infomineo. <https://infomineo.com/digital-banking-in-africa-origins-and-development-outlook/>
- (14). Itah, A. J., & Emmanuel, E. E. (2014). Impact of cashless banking on banks' profitability (Evidence from Nigeria). *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(2), 362-376.
- (15). Kriebel, J., & Debener, J. (2020, January). Measuring the effect of digitalization efforts on bank performance. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (No. 1). New York, NY, USA: Academy of Management.
- (16). Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- (17). Malhotra, P., & Singh, B. (2009). The impact of internet banking on bank performance and risk: The Indian experience. *Eurasian Journal of business and economics*, 2(4), 43-62.
- (18). Malhotra, P., & Singh, B. (2010). An analysis of Internet banking offerings and its determinants in India. *Internet research*, 20(1), 87-106.

- (19). Malhotra, P., & Singh, B. (2010). Experience in internet banking and performance of banks. *International Journal of Electronic Finance*, 4(1), 64-83.
- (20). Millerand, F. (2008). Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie). *Composites*, 2(1), 1-19.
- (21). Mocquet, B., Villeseque-Dubus, F., & Mannarini, M. (2017). Quand la transition numérique dans le secteur bancaire prend «chaire». *Management des technologies organisationnelles (MTO)*, (2), 213-228.
- (22). Nor, K. M., Sutanonpaiboon, J., & Mastor, N. H. (2010). Malay, Chinese, and internet banking. *Chinese Management Studies*, 4(2), 141-153.
- (23). Olier, L. (2023). La digitalisation des banques : quels enjeux, limites et bénéfices ? [www.itesoft.com. https://www.itesoft.com/fr/blog/digitalisation-des-banques-enjeux-limites-benefices/](https://www.itesoft.com/fr/blog/digitalisation-des-banques-enjeux-limites-benefices/)
- (24). Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H., & Pahnla, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. *Internet research*, 14(3), 224-235.
- (25). Shih, Y. Y., & Fang, K. (2004). The use of a decomposed theory of planned behavior to study Internet banking in Taiwan. *Internet research*, 14(3), 213-223.
- (26). Théorie de la diffusion de l'innovation - Perscol. (2017, November 19). Perscol. <https://www.perscol.fr/professionnel/sinformer/wiki/theorie-de-diffusion-de-linnovation/>
- (27). Wang, Y. S., Wang, Y. M., Lin, H. H., & Tang, T. I. (2003). Determinants of user acceptance of Internet banking: an empirical study. *International journal of service industry management*, 14(5), 501-519.