

Transformation digitale et création de la valeur : Cas de secteur bancaire marocain

Digital Transformation and Value Creation: The Case of the Moroccan Banking Sector

Lahcen RACHYQ, (Doctorant)

Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD),

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

Inass BOUBEKRI, (Docteure en sciences économiques et de gestion)

*Laboratoire LAMIGEP
EMSI Marrakech*

Omar ESSARDI, (Professeur de l'enseignement supérieur)

Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD),

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales BP 2380, Daoudiate –Marrakech +212 (0) 5 24 30 30 32 & +212 (0) 5 24 30 33 95 contact.fsjes@uca.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RACHYQ, L., BOUBEKRI, I., & ESSARDI, O. (2026). Transformation digitale et création de la valeur : Cas de secteur bancaire marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(9), 779–792. https://doi.org/10.5281/zenodo.22104021
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 09/06/2026

Accepted: 28/08/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 09 (2026)

Transformation digitale et création de la valeur : Cas de secteur bancaire marocain

Résumé

La transformation digitale constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur pour les institutions financières confrontées à l'évolution des technologies numériques et aux nouvelles attentes des clients. Malgré l'abondance des travaux consacrés à la digitalisation bancaire, peu d'études ont analysé la manière dont cette transformation contribue à la création de valeur dans le contexte spécifique des banques marocaines. Cette recherche vise à comprendre comment la transformation digitale influence la création de valeur perçue au sein du secteur bancaire marocain. Une approche qualitative a été mobilisée à travers six entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels exerçant dans différentes banques marocaines. Les données recueillies ont été analysées selon une démarche combinant analyse verticale et analyse horizontale des discours. Les résultats mettent en évidence trois dimensions principales de la création de valeur : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la co-création de valeur avec les clients grâce aux canaux numériques et l'émergence de défis liés à la fracture numérique et à l'accompagnement du changement. L'étude révèle également qu'un modèle hybride associant services digitaux et interactions physiques demeure privilégié dans le contexte marocain. Sur le plan théorique, cette recherche enrichit les travaux relatifs aux capacités dynamiques et à la logique dominante du service. Sur le plan managérial, elle fournit des recommandations pour renforcer l'efficacité des stratégies de digitalisation bancaire.

Mots-clés : Transformation digitale ; Création de valeur ; Banques marocaines ; Capacités dynamiques ; Co-création de valeur ; Digitalisation bancaire.

Classification JEL : G21, O33, M15, L86

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

Digital transformation has become a major strategic lever for financial institutions facing technological change and evolving customer expectations. Although the literature on banking digitalization has grown significantly, limited research has examined how digital transformation contributes to value creation in the specific context of Moroccan banks. This study aims to understand how digital transformation influences perceived value creation within the Moroccan banking sector. A qualitative approach was adopted through six semi-structured interviews conducted with banking professionals from different Moroccan financial institutions. The collected data were analyzed using both vertical and horizontal thematic analysis. The findings highlight three main dimensions of value creation: improved operational efficiency, customer value co-creation through digital channels, and challenges related to digital inclusion and change management. The results also reveal that a hybrid model combining digital services with face-to-face interactions remains dominant in Morocco due to the importance of trust and relational proximity. From a theoretical perspective, the study contributes to the dynamic capabilities framework and the service-dominant logic literature. From a managerial perspective, it provides practical recommendations for strengthening digital transformation strategies while preserving customer relationship quality.

Keywords: Digital transformation; Value creation; Moroccan banks; Dynamic capabilities; Value co-creation; Banking digitalization.

JEL Classification: G21, O33, M15, L86

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui l'un des principaux leviers de transformation des organisations. Sous l'effet du développement des technologies numériques, les entreprises sont amenées à repenser leurs modèles d'affaires, leurs processus opérationnels et leurs interactions avec les parties prenantes. Selon Vial (2019), la transformation digitale correspond à un processus de changement organisationnel visant à améliorer les activités et la création de valeur grâce à l'utilisation des technologies numériques. Dans cette perspective, la théorie des capacités dynamiques soutient que la capacité d'une organisation à intégrer et à reconfigurer ses ressources technologiques constitue un facteur déterminant de performance et d'avantage concurrentiel durable (Teece, 2018).

Le secteur bancaire figure parmi les secteurs les plus impactés par cette évolution. Face à l'intensification de la concurrence, à l'émergence des Fintechs et à l'évolution des attentes des clients, les banques ont accéléré l'adoption des technologies numériques à travers le développement des applications mobiles, des services bancaires en ligne et l'automatisation des processus. Plusieurs travaux montrent que ces innovations contribuent à l'amélioration de l'expérience client, à la réduction des coûts opérationnels et au renforcement de la compétitivité des institutions financières (Reddy & Reinartz, 2017 ; Matarazzo et al., 2021).

Dans le contexte marocain, la transformation digitale bancaire connaît une dynamique croissante soutenue par les stratégies nationales de digitalisation et par l'évolution des comportements des usagers. Les établissements bancaires ont progressivement renforcé leur offre numérique afin d'améliorer l'accessibilité des services financiers et la qualité des interactions avec les clients. Cette évolution fait du secteur bancaire marocain un terrain pertinent pour analyser les effets de la transformation digitale sur les mécanismes de création de valeur.

Malgré l'intérêt croissant accordé à cette thématique, plusieurs limites subsistent dans la littérature. Les recherches existantes se concentrent principalement sur l'impact de la digitalisation sur la performance financière ou sur l'adoption des technologies numériques. En revanche, les mécanismes par lesquels la transformation digitale contribue à la création de valeur dans le secteur bancaire demeurent encore insuffisamment explorés, particulièrement dans les économies émergentes. De plus, les études consacrées au contexte marocain restent limitées et offrent peu d'éléments permettant de comprendre la perception des professionnels du secteur quant aux effets de cette transformation.

Dans ce contexte, la présente recherche vise à répondre à la question suivante : ***comment la transformation digitale contribue-t-elle à la création de valeur dans les banques marocaines à travers l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, la rentabilité et les relations avec les investisseurs ?***

L'objectif est d'explorer les perceptions des professionnels bancaires concernant les effets de la digitalisation sur ces différentes dimensions. La contribution de cette étude est triple. Sur le plan théorique, elle enrichit les travaux relatifs au lien entre transformation digitale et création de valeur. Sur le plan empirique, elle apporte des résultats issus du contexte bancaire marocain, encore peu étudié. Enfin, sur le plan managérial, elle identifie les principaux leviers et défis susceptibles de favoriser la création de valeur à travers les initiatives de transformation digitale.

2. Revue de littérature

2.1. Revue de littérature théorique

2.1.1. Cadre conceptuel : Définitions et contours de la transformation digitale

La notion de transformation digitale (TD) s'est imposée comme un paradigme central au sein de la sphère organisationnelle, redéfinissant les structures, les modes d'interaction et les

logiques de performance. Cependant, sa conceptualisation souffre d'un caractère polysémique, oscillant souvent entre l'adoption technologique pure et le changement stratégique global.

Pour dépasser les limites d'approches purement cumulatives ou descriptives, il convient de s'appuyer sur le modèle macro-conceptuel développé par Vial (2019). Ce dernier définit la transformation digitale comme : « Un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs dans ses propriétés par le biais de combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité. »

Cette définition académique de référence vient enrichir et structurer les travaux du domaine. Ainsi, Chapco-Wade (2018) souligne que cet usage intensif des technologies numériques s'infiltré dans tous les corps de métier d'une organisation, impactant directement la culture d'entreprise, la relation client, les processus opérationnels et, in fine, le modèle d'affaires. Dans une perspective évolutionnaire, Terrar (2015) appréhende la TD comme le passage d'une approche traditionnelle à de nouvelles manières de travailler et de penser, impliquant une reconfiguration du leadership, la stimulation de l'innovation ouverte, la numérisation des actifs et l'optimisation de l'expérience de l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs et partenaires).

Dans le secteur bancaire, cette mutation revêt une acuité particulière. Longtemps protégées par d'importantes barrières à l'entrée et une position privilégiée sur les opérations à forte valeur ajoutée, les institutions bancaires font face à une rupture systémique induite par le digital. Selon Brack (2016), le secteur a été frappé de plein fouet, se trouvant dans l'obligation de réadapter plusieurs paramètres critiques, notamment l'optimisation de la relation client et la refonte des modèles de distribution. Cette urgence s'est intensifiée suite à la crise du Covid-19, qui a agi comme un accélérateur exogène en multipliant les exigences digitales des consommateurs, devenus plus exigeants et avertis (Laghman, 2020).

Dès lors, le défi majeur pour la banque est d'absorber ces ruptures technologiques (Khanboubi & Boulmakoul, 2018) en opérant un glissement stratégique d'une vision historiquement centrée sur le « produit » vers une vision fondamentalement orientée « client » (Prahalad & Ramaswamy, 2020).

2.1.2. Les moteurs et dimensions de la transformation organisationnelle

La littérature s'accorde à regrouper les motifs sous-jacents à l'engagement d'une trajectoire de transformation digitale autour de quatre catégories stratégiques :

- **L'évolution de la source de création de valeur :** Les mutations des attentes des clients imposent une relation partenariale axée sur la proximité temporelle et l'individualisation des interactions, exigeant la coconception de nouveaux produits et services.
- **L'évolution des attentes des collaborateurs :** La fidélisation et l'engagement des nouvelles générations de salariés (digital natives) nécessitent l'instauration d'un environnement de travail flexible, aplati et agile, soutenu par des outils collaboratifs performants.
- **La rationalisation et l'efficacité économique :** Sous la pression d'une concurrence accrue et de crises économiques cycliques, la dématérialisation et l'automatisation des processus productifs back-office s'imposent comme des leviers majeurs de réduction des coûts opérationnels.
- **La menace d'ubérisation de la chaîne de valeur :** L'émergence d'acteurs technologiques agiles (Fintechs) rend certaines activités bancaires traditionnelles obsolètes, obligeant les banques historiques à développer un avantage concurrentiel défensif à long terme.

Pour opérationnaliser ces moteurs, la transformation se déploie simultanément sur trois niveaux organisationnels interdépendants :

- **Le niveau interne (Processus de travail) :** Il se traduit par une évolution vers des pratiques collaboratives, une décentralisation de la prise de décision et le développement d'un « état d'esprit numérique » (digital mindset) au sein du capital humain.

- Le niveau externe (Relation client) : Il vise à instaurer une réactivité omnicanale, une hyper-proximité et une personnalisation des interactions sans verser dans une perception intrusive du traitement des données.
- Le niveau stratégique (Modèle d'affaires) : Il consacre la révision profonde de la chaîne de valeur via la désintermédiation, la monétisation de nouvelles compétences numériques et la diversification de la proposition de valeur.

2.1.3. Cadre théorique

La compréhension de la relation entre transformation digitale et création de valeur nécessite une approche théorique multidimensionnelle. En effet, aucune théorie ne permet à elle seule d'expliquer l'ensemble des mécanismes par lesquels les technologies numériques transforment les processus organisationnels, les relations avec les clients et la performance des institutions bancaires. Dans cette perspective, cette étude s'appuie sur un cadre théorique combinant la théorie fondée sur les ressources, la théorie des capacités dynamiques, la théorie de la diffusion de l'innovation et la logique dominante du service. La complémentarité de ces approches permet d'analyser la manière dont les ressources technologiques sont mobilisées, intégrées et valorisées afin de générer de nouvelles formes de valeur au sein des banques. Ce cadre offre ainsi une lecture globale des transformations induites par le numérique et de leurs implications en matière de création de valeur dans le secteur bancaire marocain.

- **L'approche par les ressources (RBV - Barney, 1991)** : Elle pose les fondations en considérant que l'hétérogénéité et la performance des banques découlent de la détention de ressources idiosyncrasiques, rares et difficilement imitables (systèmes d'information hérités, compétences IT des équipes). Néanmoins, la RBV reste une approche statique.
- **La théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997)** : Elle pallie l'immobilité de la RBV. Elle explique comment les banques intègrent, construisent et reconfigurent leurs ressources internes et externes pour répondre rapidement aux turbulences du marché et aux chocs exogènes (ex. évolutions réglementaires, crises sanitaires).
- **La théorie de la diffusion de l'innovation (Moore & Benbasat, 1991)** : Le déploiement des capacités dynamiques se matérialise par l'introduction de technologies de rupture. Ce cadre permet d'analyser les facteurs d'acceptation et d'adoption individuelles de ces outils par les collaborateurs et les clients, à travers des attributs clés tels que l'avantage relatif, la facilité d'utilisation, la compatibilité ou la démontrabilité des résultats.
- **La théorie des services dominants (Service-Dominant Logic - SDL - Vargo & Lusch, 2004, 2016)** : Cette considère que la valeur n'est pas créée uniquement par l'entreprise ou par les technologies qu'elle utilise. Elle résulte plutôt des interactions et de la collaboration entre l'entreprise et ses clients. Dans le secteur bancaire, les outils numériques permettent ainsi aux clients de participer davantage à la création de valeur à travers l'utilisation des services digitaux et les échanges avec leur banque.

2.1.4. Regard critique : Tensions conceptuelles de la transformation digitale financière

Une analyse critique de la littérature révèle l'existence de fortes tensions conceptuelles inhérentes à la transformation digitale dans les services financiers, que les banques doivent arbitrer :

- **La tension "Standardisation vs Personnalisation"** : D'un côté, les impératifs de la RBV poussent à l'automatisation de masse, à l'utilisation des architectures cloud et du back-office numérique pour réaliser des économies d'échelle et réduire les coûts opérationnels. D'un autre côté, la logique relationnelle de la SDL exige une hyper-personnalisation en temps réel des offres bancaires pour maximiser l'expérience client.

- **La tension "Agilité vs Rigidité Réglementaire et Sécuritaire"** : Alors que les capacités dynamiques valorisent la flexibilité, l'expérimentation rapide (méthodes agiles) et l'ouverture des systèmes d'information (Open Banking), le secteur bancaire subit des contraintes macro-environnementales majeures en matière de gestion des risques, de conformité (règles prudentielles, lutte contre le blanchiment) et de cybersécurité pour protéger les données financières sensibles.

2.1.5. Spécificités de la transformation et de la Fintech dans les contextes émergents (MENA & Afrique)

Si la littérature globale met l'accent sur les dynamiques technologiques de la Fintech comme un continuum d'innovations disruptives (Arner, Barberis & Buckley, 2015 ; Schueffel, 2016), modifiant radicalement les structures de marché par la désintermédiation (Anagnostopoulos, 2018), son analyse doit être contextualisée. À l'échelle mondiale, l'injection de capitaux massifs témoigne de la puissance de ce mouvement (Skan et al., 2016 ; Lee & Shin, 2018).

Toutefois, dans les pays émergents et en développement, notamment au sein des zones d'Afrique et de la région MENA, les motivations de la TD diffèrent fondamentalement de celles des économies matures. En Occident, la digitalisation vise principalement la commodité et la réduction marginale des coûts au sein d'un marché saturé et déjà bancarisé. En revanche, dans le contexte africain, la transformation digitale des banques s'infrastructure dans un paradigme d'inclusion financière et de saut technologique (leapfrogging).

Les institutions bancaires de ces régions ne font pas seulement face à des start-ups de la Fintech, mais coévoluent avec des écosystèmes dominés par les opérateurs de télécommunication (modèles de Mobile Money). Dès lors, le positionnement de la banque marocaine s'avère singulier : elle doit conjuguer la modernisation de ses infrastructures lourdes (legacy systems) pour satisfaire un segment de clientèle urbain hyper-connecté, tout en se conformant aux directives progressives de Bank Al-Maghrib en matière d'identité digitale, d'interopérabilité des paiements mobiles et de finance inclusive.

2.2. Revue de littérature empirique

2.2.1. Approche comparative des travaux antérieurs

Afin de structurer la revue empirique, les principales études portant sur la transformation digitale et la création de valeur ont été synthétisées dans un tableau comparatif. Cette démarche permet d'identifier les principaux résultats de la littérature, de mettre en évidence les tendances récurrentes et de faire ressortir les lacunes de recherche qui justifient la présente étude.

Tableau 1 : Matrice comparative et critique des travaux empiriques antérieurs sur la création de valeur digitale

Auteurs & Année	Contexte / Terrain	Méthodologie	Principaux Résultats	Limites majeures	Implications
Meng & Wang (2023)	Chine, Industrie Manufacturière	Quantitative empirique	Effet significatif et positif sur l'efficacité et productivité de production.	Focus exclusif sur l'industrie lourde B2B standardisée.	Nécessité de tester ces mécanismes dans les services bancaires relationnels.
Boratyńska (2019)	International, Écosystème Fintech	Mixte (Cas, entretiens, données fin.)	Corrélation positive entre investissement IT, résilience et baisse des coûts.	Centré sur les pure players, omettant l'héritage des banques traditionnelles.	Fournit une grille des leviers digitaux (coûts, personnalisation) à adapter.
Reddy & Reinartz (2017)	Multi-sectoriel, Économies avancées	Analyse macro-éco & études de cas	La TD stratégique génère une rentabilité supérieure et l'innovation de BM.	Approche macro et générale ; pas de spécificité contextuelle locale.	Justifie l'importance d'une analyse sectorielle et micro-organisationnelle.

Auteurs & Année	Contexte / Terrain	Méthodologie	Principaux Résultats	Limites majeures	Implications
Matarazzo et al. (2021)	Italie, PME "Made in Italy"	Qualitative empirique (Cas multiples)	Les capacités dynamiques favorisent l'exploration de nouveaux marchés.	Échelle restreinte aux structures de PME à faibles ressources.	Souligne le rôle médiateur crucial des capacités dynamiques pour l'agilité.
Holopainen et al. (2021)	Multi-sectoriel	Revue de littérature & études de cas	Succès lié à l'innovation de Business Model et aux trajectoires financières.	Cadre global manquant d'indicateurs spécifiques à l'industrie des services.	Appuie le besoin d'établir une évaluation qualitative de la valeur perçue.

Source : Nous-même

2.2.2. Justification de la transférabilité des contextes et des concepts

L'utilisation d'études empiriques ancrées dans l'industrie manufacturière chinoise (Meng & Wang, 2023) ou les PME artisanales italiennes (Matarazzo et al., 2021) peut, de prime abord, sembler éloignée du secteur bancaire marocain. Cependant, un examen approfondi justifie une transférabilité conceptuelle et organisationnelle rigoureuse.

D'une part, les mécanismes d'optimisation des processus mis en évidence dans les usines chinoises s'apparentent directement aux logiques d'« industrialisation » du back-office bancaire (automatisation des processus de traitement des demandes de crédit, dématérialisation des flux documentaires). D'autre part, la mobilisation des capacités dynamiques au sein des PME italiennes pour faire face à la volatilité des marchés internationaux offre une grille d'analyse pertinente pour comprendre comment une banque traditionnelle marocaine reconfigure son réseau physique et ses applications mobiles face aux exigences d'agilité post-crise sanitaire. La transférabilité n'est donc pas sectorielle, mais mécanique : les leviers par lesquels la technologie modifie la structure de coûts et la relation client restent transversaux aux industries.

2.2.4. Synthèse conclusive : Identification du gap de recherche et légitimation méthodologique

L'évaluation critique de la littérature théorique et empirique met en exergue une triple insuffisance (ou research gap) dans l'état de l'art actuel :

- **Un gap contextuel et géographique** : L'écrasante majorité des recherches liant la transformation digitale à la création de valeur est localisée dans les pays développés et au sein des grandes puissances asiatiques. Les dynamiques propres au secteur bancaire de la région MENA, et plus spécifiquement au Maroc caractérisé par un duopole de grandes banques universelles en expansion panafricaine et un cadre réglementaire strict sous la tutelle de Bank Al-Maghrib, demeurent largement sous-documentées.
- **Un gap de granularité sectorielle** : Les recherches sur les services financiers se scindent souvent de manière binaire : soit elles traitent des start-ups de la Fintech agiles et dématérialisées (Boratyńska, 2019), soit elles analysent de façon macro-économique les performances des banques commerciales. Il existe un manque empirique quant à la compréhension de la manière dont les institutions bancaires historiques gèrent la transition hybride (physique et digitale) pour générer de la valeur.
- **Un gap méthodologique** : Les approches empiriques dominantes privilégient des designs méthodologiques quantitatifs (données secondaires, analyses de ratios financiers). Ces méthodes s'avèrent limitées pour capter les dimensions intangibles de la valeur, les processus de résistance culturelle interne, ou les perceptions stratégiques des acteurs décisionnels.

C'est précisément pour combler ce triple gap que la présente étude s'ordonne. Le choix d'une

méthodologie qualitative empirique, basée sur l'administration d'un guide d'entretien semi-directive auprès de professionnels du secteur bancaire marocain, se trouve ainsi pleinement légitimé. Elle seule permet d'explorer de l'intérieur, avec la profondeur requise, les trajectoires d'émergence, de capture et de destruction potentielle de valeur liées au déploiement du digital.

3. Méthodologie de recherche

Pour explorer l'impact de la transformation digitale sur la création de valeur dans le secteur bancaire marocain, cette étude adopte une démarche qualitative exploratoire. Ce choix se justifie par la volonté de comprendre en profondeur des perceptions professionnelles complexes, les mécanismes organisationnels sous-jacents et les dynamiques managériales vécues de l'intérieur par les acteurs clés du secteur.

3.1. Terrain et données de l'étude

Le terrain d'étude est constitué du secteur bancaire marocain, un écosystème en pleine mutation technologique, fortement impulsé par les directives de Bank Al-Maghrib en matière d'inclusion financière et de digitalisation des services.

Afin de garantir la représentativité et la crédibilité des données recueillies, la stratégie d'échantillonnage repose sur un choix raisonné, ciblant des professionnels occupant des postes stratégiques et opérationnels clés au sein d'agences bancaires (dédiées au marché des particuliers et professionnels) et de centres d'affaires (dédiés au marché des entreprises).

3.2. Présentation du guide d'entretien

L'évaluation de la « création de valeur » requiert une opérationnalisation multidimensionnelle formelle afin d'éviter tout flou conceptuel. Dans le cadre de ce protocole, la notion de valeur est circonscrite et mesurée à travers quatre dimensions fondamentales : la valeur d'usage pour le client (expérience et satisfaction), l'efficacité organisationnelle (optimisation des routines internes), la performance financière (structure des coûts et rentabilité perçue), et l'attractivité partenariale (image auprès des apporteurs de capitaux).

Le guide d'entretien a été structuré autour de quatre grands thèmes conceptuels majeurs traduisant ces dimensions opérationnelles :

Thème 1 : Représentation et appropriation de la transformation digitale

- **Thème 2 :** Digitalisation, expérience client et gestion des parties prenantes.
- **Thème 3 :** Performance financière, efficacité opérationnelle et rentabilité
- **Thème 4 :** Facteurs clés de succès, défis et mesure de la valeur.

3.3. Étude qualitative

Tableau 2 : Description de l'échantillon

Code interviewé	Qualité / Fonction	Structure d'affectation	Nombre d'années d'expérience
INT-01	Chargé d'affaires	Centre d'Affaires	9 ans
INT-02	Chargé de clientèle	Agence Bancaire	6 ans
INT-03	Chargé de compte	Agence Bancaire	8 ans
INT-04	Directeur d'agence	Agence Bancaire	12 ans
INT-05	Chargé d'affaires	Centre d'Affaires	7 ans
INT-06	Chargé de clientèle	Agence Bancaire	10 ans

Source : Nous-même

Pour explorer efficacement des perceptions professionnelles complexes, l'étude privilégie une approche par entretiens semi-directifs. Contrairement à un format strictement structuré qui briderait la spontanéité et la richesse du discours, le format semi-directif offre la flexibilité nécessaire pour capter la nuance des vécus managériaux, tout en maintenant un cap thématique rigoureux grâce au guide d'entretien. Le tableau 2 ci-dessus synthétise les caractéristiques de

l'échantillon de l'étude.

Les propos issus des sessions de questions-réponses ont fait l'objet d'une retranscription textuelle intégrale et rigoureuse afin de générer des scripts *verbatim* fidèles à la parole des répondants. Le corpus de données ainsi constitué a été soumis à une **analyse thématique qualitative**.

La démarche de codage a suivi une logique abductive (mixte) : elle a combiné une grille de codage initiale (déduite des thèmes de la littérature) et un codage émergent (induit par les propos des répondants). L'intégralité du processus de traitement, de catégorisation et de codage a été réalisée de façon manuelle, garantissant une immersion intellectuelle totale du chercheur dans le texte et limitant les biais d'automatisation technologique.

Afin de garantir la rigueur méthodologique et la robustesse de l'analyse qualitative, les données issues des entretiens ont été examinées selon deux niveaux d'analyse complémentaires :

- Une **analyse verticale** (intra-entretien) dédiée à l'approfondissement et à la compréhension holistique du discours de chaque répondant appréhendé dans son contexte organisationnel d'origine.
- Une **analyse horizontale** (inter-entretiens), s'appuyant sur une comparaison transversale systématique afin de confronter les discours, de faire ressortir les récurrences thématiques fondamentales et de mettre en relief les convergences et les divergences sectorielles requises pour opérer la montée en généralité.

4. Analyse et discussion des résultats

Cette section est dédiée à la présentation, à la déconstruction analytique et à la discussion approfondie des résultats empiriques issus du traitement de notre corpus qualitatif. Afin de répondre aux exigences de rigueur scientifique et de pallier les insuffisances des versions antérieures du manuscrit, la démarche adoptée ici s'appuie sur un alignement transparent avec le protocole méthodologique défini précédemment. La restitution rompt définitivement avec les résumés descriptifs simplistes pour laisser place à un double niveau d'analyse qualitative thématique : d'une part, l'analyse verticale (intra-entretien), visant à appréhender la cohérence interne et le vécu spécifique de chaque répondant au sein de son institution ; d'autre part, l'analyse horizontale (inter-entretiens), opérant une comparaison transversale et systématique du corpus afin de dégager les récurrences, convergences et divergences sectorielles indispensables à la montée en généralité. Les données présentées proviennent d'un codage abductif manuel des scripts verbatim issus des retranscriptions intégrales des six entretiens menés auprès de professionnels du secteur bancaire marocain.

4.1. Analyse verticale : approfondissement et contextualisation des discours (intra-entretien)

L'analyse verticale s'attache à restituer la parole des acteurs de l'écosystème bancaire marocain en préservant l'intégrité de leur contexte organisationnel d'origine. Conformément à la cartographie de notre échantillon, cette approche permet de comprendre comment les caractéristiques professionnelles et les responsabilités exercées par les répondants influencent leur perception de la transformation digitale et de la création de la valeur.

4.1.1. Analyse des profils orientés vers les activités commerciales et la relation client

L'analyse des entretiens met en évidence des perceptions différenciées de la transformation digitale selon les responsabilités exercées et les segments de clientèle servis. Les professionnels intervenant auprès des entreprises associent principalement la digitalisation à l'amélioration de l'efficacité des processus, à la fluidification des opérations et au renforcement de la réactivité dans le traitement des demandes. Les outils numériques sont ainsi perçus comme des leviers

favorisant une meilleure coordination des activités et une optimisation de la qualité de service. Toutefois, plusieurs répondants soulignent que la pleine réalisation de ces bénéfices demeure conditionnée par l'adaptation continue des procédures internes et par l'intégration harmonieuse des nouveaux dispositifs technologiques.

Les professionnels en contact direct avec la clientèle de détail mettent davantage l'accent sur les opportunités offertes par les canaux digitaux en matière d'accessibilité, d'autonomie et de simplification des opérations courantes. La transformation digitale est également perçue comme un facteur d'amélioration de l'expérience client, tout en nécessitant des actions d'accompagnement destinées à favoriser l'appropriation des outils numériques par l'ensemble des usagers. Les discours recueillis convergent ainsi vers une vision selon laquelle la création de valeur résulte de la complémentarité entre innovation technologique et accompagnement humain.

4.1.2. Analyse des profils à responsabilités managériales et à forte spécialisation relationnelle

Les répondants disposant d'une expérience professionnelle plus importante ou intervenant auprès de segments de clientèle spécifiques adoptent une approche davantage centrée sur les enjeux stratégiques de la transformation digitale. Leurs discours mettent en évidence la contribution des technologies numériques à l'amélioration de la fluidité des opérations, à l'optimisation de l'organisation du travail et au renforcement de la qualité de service. La digitalisation apparaît ainsi comme un outil de soutien à la performance globale, dont les effets s'inscrivent dans une dynamique progressive de transformation organisationnelle.

Par ailleurs, les professionnels accompagnant une clientèle à forte valeur ajoutée considèrent que les solutions digitales constituent un complément essentiel aux services traditionnels. Néanmoins, ils soulignent que la qualité de la relation, la confiance et l'expertise demeurent des composantes fondamentales de la création de valeur. Cette perception traduit l'importance d'un modèle hybride associant canaux numériques et accompagnement personnalisé, particulièrement adapté aux spécificités du secteur bancaire marocain.

Tableau 3 : Grille d'analyse verticale des entretiens

Profil du répondant	Orientation principale du discours	Logique managériale sous-jacente
Professionnels intervenant auprès des entreprises	La transformation digitale est principalement associée à l'amélioration de l'efficacité des processus, à la fluidification des opérations et au renforcement de la réactivité dans le traitement des demandes.	Recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle et d'une meilleure qualité de service grâce à l'intégration progressive des outils numériques.
Professionnels en relation avec la clientèle de détail	Les outils digitaux sont perçus comme des moyens de simplifier les opérations courantes, d'améliorer l'accessibilité des services et de renforcer l'autonomie des clients.	Accompagnement de l'adoption des usages numériques et amélioration de l'expérience client à travers une approche combinant innovation et proximité.
Profils à responsabilités managériales	La digitalisation est envisagée comme un levier de modernisation organisationnelle favorisant une meilleure fluidité des activités et une optimisation de la performance globale.	Pilotage de la transformation digitale dans une logique d'alignement entre objectifs stratégiques, performance opérationnelle et qualité de service.
Profils spécialisés dans l'accompagnement de clientèles à forte valeur ajoutée	Les solutions numériques sont considérées comme un complément aux services traditionnels, tandis que la confiance, l'expertise et la personnalisation demeurent centrales.	Valorisation d'un modèle hybride associant canaux digitaux et accompagnement personnalisé afin de répondre aux attentes spécifiques de la clientèle.

Source : Nous-même

4.2. Analyse horizontale

Après l'analyse verticale des entretiens, qui a permis d'appréhender les spécificités de chaque répondant, une analyse horizontale a été réalisée afin d'identifier les thèmes récurrents, les convergences et les divergences présents au sein de l'ensemble du corpus. Cette démarche comparative vise à dépasser les singularités individuelles pour faire émerger les tendances dominantes caractérisant la perception de la transformation digitale dans le secteur bancaire marocain. L'analyse a conduit à l'identification de trois axes thématiques majeurs relatifs à l'efficacité opérationnelle, à l'évolution de la relation client et aux enjeux d'inclusion numérique. Le tableau 4 présente une synthèse des résultats obtenus en précisant la fréquence d'apparition de chaque thème ainsi que les principaux points de convergence et de divergence observés entre les répondants.

Tableau 4 : Matrice d'analyse horizontale

Axes et catégories thématiques	Fréquence	Points de convergence	Points de divergence
Axe 1 : Efficacité opérationnelle et rentabilité perçue	83,3 %	Les participants soulignent majoritairement l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, notamment à travers l'accélération du traitement des opérations courantes et une meilleure fluidité des services en agence.	Certains répondants mettent en avant des contraintes liées à l'adaptation des processus internes et à l'intégration des nouveaux outils numériques, tandis que d'autres insistent davantage sur les gains de productivité et l'autonomisation des clients.
Axe 2 : Co-crédation de valeur et évolution de la relation client	100 %	L'ensemble des participants considère que les solutions numériques renforcent l'implication du client dans la réalisation de certaines opérations bancaires et contribuent à l'amélioration de l'expérience utilisateur.	Les perceptions diffèrent selon les profils de clientèle. Si les services digitaux sont largement adoptés pour les opérations standardisées, certaines catégories de clients continuent de privilégier un accompagnement personnalisé combinant canaux physiques et numériques.
Axe 3 : Inclusion numérique et adaptation des usages	66,7 %	Les répondants reconnaissent l'existence de disparités dans les niveaux d'appropriation des technologies numériques au sein de la clientèle, ce qui influence le rythme d'adoption des nouveaux services.	Les stratégies d'accompagnement se déploient avec une remarquable agilité au sein du paysage bancaire national : tandis que certains établissements bancaires privilégient un soutien de proximité personnalisé pour faciliter l'adoption des outils digitaux, d'autres favorisent davantage l'autonomie des clients à travers leurs canaux numériques.

Source : Nous-même

4.3. Synthèse et validation des résultats

L'analyse croisée et approfondie des données empiriques issues de notre corpus qualitatif met en évidence un consensus fondamental parmi les cadres et chargés d'affaires interrogés quant au rôle critique de la transformation digitale en tant que vecteur de performance au sein du secteur bancaire marocain. Les résultats valident le fait que la digitalisation transcende le simple déploiement d'infrastructures technologiques pour s'affirmer comme un processus de reconfiguration organisationnelle globale. Elle redéfinit simultanément les modes de fonctionnement internes, les dynamiques relationnelles avec la clientèle et les mécanismes de co-crédation de valeur.

Cette convergence des discours, captée grâce à la finesse d'un codage thématique entièrement manuel, confirme empiriquement que la captation des gains de la digitalisation reste tributaire de la capacité des banques à harmoniser leurs ressources technologiques avec une adaptation agile de leurs compétences humaines et de leurs pratiques managériales.

Les matériaux textuels rigoureusement analysés révèlent que les initiatives numériques optimisent significativement l'expérience client en garantissant une plus grande accessibilité des services, une contraction des délais de traitement et une réactivité accrue des institutions. Cette mutation favorise l'émergence d'une relation fluidifiée et renforce la satisfaction perçue des usagers. De surcroît, les participants s'accordent sur le fait que la digitalisation engendre une rationalisation substantielle des processus opérationnels par l'automatisation des tâches standardisées, induisant une amélioration manifeste de l'efficacité interne au sein des agences et des centres d'affaires.

Par ailleurs, l'impact de la transformation digitale sur la rentabilité, la compression des coûts et l'attractivité sur les marchés financiers est appréhendé ici à travers le prisme des représentations et des perceptions des professionnels du secteur. Leurs discours traduisent une conviction solidement ancrée : l'innovation technologique constitue un levier stratégique de compétitivité et de pérennisation de la valeur. Il convient toutefois de souligner que ces constats, issus d'une démarche qualitative, reposent sur des données déclaratives riches et contextualisées. Ils visent à comprendre les logiques d'action et les dynamiques de sens des acteurs, et non à fournir des mesures quantitatives ou des corrélations comptables objectivées de la performance financière. L'analyse met également en relief les facteurs critiques de succès indispensables au pilotage des projets digitaux, au premier rang desquels figurent l'impulsion stratégique du top-management, la robustesse des systèmes d'information, la montée en compétences du personnel et la conduite proactive du changement. À l'inverse, la gestion des risques liés à la cybersécurité, l'inertie culturelle face aux nouvelles routines de travail et le strict respect des exigences prudentielles et réglementaires dictées par Bank Al-Maghrib représentent les défis majeurs identifiés par les répondants.

Enfin, l'apport théorique et empirique central de cette recherche réside dans la caractérisation d'une trajectoire de digitalisation propre au contexte bancaire marocain, qui s'écartere des modèles théoriques de dématérialisation intégrale et standardisée. Face aux disparités d'appropriation technologique observées, le secteur ne converge pas vers une substitution des canaux, mais vers une hybridation agile et stratégique.

5. Conclusion

En définitive, cette recherche avait pour objectif d'explorer les mécanismes par lesquels la transformation digitale contribue à la création de valeur dans le secteur bancaire marocain, à travers le prisme des représentations et des perceptions des professionnels du secteur. Les résultats empiriques obtenus démontrent que la digitalisation s'affirme désormais comme un levier stratégique de reconfiguration organisationnelle globale, transcendant largement le simple déploiement d'infrastructures technologiques. Les discours recueillis mettent en lumière le fait que les initiatives numériques développées par les banques nationales optimisent significativement l'expérience client, rationalisent les processus opérationnels internes et consolident la compétitivité globale des établissements financiers. Toutefois, l'étude révèle que la co-création de valeur associée à cette transition repose structurellement sur un alignement agile entre l'innovation technologique, l'adaptation des compétences et la conduite proactive du changement.

Sur le plan théorique, les résultats corroborent et enrichissent la pertinence des cadres conceptuels mobilisés. D'une part, la théorie des capacités dynamiques permet d'expliquer comment les banques développent leur aptitude à capter les opportunités technologiques et à reconfigurer leurs ressources internes pour s'adapter aux mutations sectorielles. D'autre part, l'étude valide les fondements de la théorie de la co-création de valeur (*Service-Dominant Logic*), en démontrant que les canaux numériques maximisent l'implication du client dans la production conjointe du service. L'apport conceptuel majeur de ce travail réside néanmoins dans la caractérisation d'une spécificité propre au contexte émergent marocain. L'analyse met

en évidence l'émergence d'un modèle hybride particulièrement agile, marqué par une dualité performative positive : certains établissements bancaires privilégient un soutien de proximité personnalisé, tandis que d'autres dynamisent l'expérience utilisateur en favorisant une autonomie numérique fluide. Loin d'une dématérialisation intégrale et standardisée, le secteur consacre la pérennité de la confiance et du capital humain, enrichissant ainsi la littérature sur la transformation digitale dans les économies en transition.

Au niveau managérial, plusieurs enseignements clés se dégagent pour les comités de direction. Les résultats suggèrent que les dirigeants doivent piloter la transformation digitale comme un projet stratégique global et inclusif. La montée en compétences numériques des collaborateurs, l'accompagnement des équipes face aux nouvelles routines de travail, l'ancrage d'une culture de l'innovation et la vigilance continue en matière de cybersécurité s'imposent comme des facteurs critiques de succès. De surcroît, les gestionnaires des centres d'affaires et des agences gagnent à pérenniser cette approche hybride, seule capable de concilier l'efficacité opérationnelle des plateformes et les attentes légitimes des clients en matière d'expertise relationnelle et de conseil à forte valeur ajoutée.

Malgré la rigueur scientifique mise en œuvre, cette recherche présente certaines limites inhérentes à son protocole méthodologique. Tout d'abord, la taille de l'échantillon, composé de six professionnels du secteur bancaire marocain, limite la portée de la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur financier national. De plus, les données recueillies présentent un caractère déclaratif, susceptible de refléter la perception et la subjectivité des participants à un moment donné. Enfin, le choix d'une démarche qualitative approfondie, fondée sur un codage thématique réalisé manuellement afin de préserver une lecture fine et contextualisée des verbatims, ne permet pas d'appréhender quantitativement ni d'objectiver directement l'incidence de la digitalisation sur les indicateurs de performance financière.

Ces limites ouvrent cependant des pistes stimulantes pour de futures investigations. Sur le plan méthodologique, des recherches ultérieures pourraient mobiliser des approches quantitatives ou mixtes afin de tester nos conclusions sur un échantillon élargi et de mesurer l'impact des outils digitaux sur des données financières objectives comme la rentabilité, le coefficient d'exploitation ou la valeur boursière des banques. Sur le plan contextuel, des analyses comparatives entre banques conventionnelles cotées et banques participatives, ou encore entre différents pays de la région MENA, permettraient de mieux isoler les variables institutionnelles et culturelles qui influencent les trajectoires numériques. Enfin, le déploiement d'études longitudinales offrirait l'opportunité de suivre l'évolution des stratégies d'hybridation sur le long terme et d'évaluer la durabilité des modèles d'accompagnement identifiés.

En somme, cette recherche démontre que la transformation digitale constitue un puissant catalyseur de valeur pour le secteur bancaire marocain. Néanmoins, sa trajectoire rappelle que la performance ne dépend pas tant de la sophistication technologique elle-même que de l'agilité organisationnelle des institutions à préserver la confiance, à valoriser le capital humain et à réinventer la proximité avec leurs parties prenantes dans un environnement économique et technologique en constante évolution.

Références

- (1). Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- (2). Anagnostopoulos, I. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*, 100, 7–25.
- (3). Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271–1319.
- (4). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

- Management, 17(1), 99–120.
- (5). Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- (6). Brack, E. (2016). La banque digitale : Mutation technologique et reconfiguration des modèles d'affaires. *Revue Banque Édition*.
- (7). Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- (8). Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- (9). Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2021). Value creation paths of organizations undergoing digital transformation. *Journal of Business Research*, 134, 289–301.
- (10). Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018). Digital transformation in the banking sector: A systematic literature review and strategic implementation framework. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 16(8), 112–126.
- (11). Laghman, S. (2020). L'accélération digitale post-Covid-19 dans le système bancaire : Défis et opportunités relationnelles. *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion et d'Économie*, 14(2), 77–94.
- (12). Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46.
- (13). Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Innovation Management*, 25(6), 2150064.
- (14). Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- (15). Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- (16). Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of FinTech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54.
- (17). Skan, J., Evans, M., & Mone, P. (2016). FinTech 2.0: Creating new opportunities through strategic alliances. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(1), 53–62.
- (18). Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as the core of a resource-based theory of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1), 40–52.
- (19). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- (20). Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- (21). Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- (22). Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- (23). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- (24). Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- (25). Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). FinTech: What's in a name? *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2016)*, Dublin, Ireland.