

Digitalisation bancaire et performance financière : Etude Qualitative exploratoire

Banking Digitalization and Financial Performance : An Exploratory Qualitative Study.

- **AUTEUR 1** : IARABEN Hamza,
- **AUTEUR 2** : BENMAHANE Mustapha,

- (1)** : Etudiant chercheur, Laboratoire LARGEES, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Chouaïb Doukkali, El Jadida, Maroc
- (2)** : Enseignant chercheur, Laboratoire LARGEES, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Chouaïb Doukkali, El Jadida, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : IARABEN .H & BENMAHANE .M (2026) « Digitalisation bancaire et performance financière : Etude Qualitative exploratoire »,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 054 – 075.



DOI : 10.5281/zenodo.22850427
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ :

La digitalisation des services bancaires est devenue un levier stratégique majeur pour les banques marocaines, visant à améliorer leur performance financière et à répondre aux attentes croissantes des clients. Cette étude vise à identifier les principaux déterminants de la digitalisation bancaire et à explorer leur contribution à la performance financière des banques marocaines. À travers une approche qualitative, 11 entretiens semi-structurés ont été menés avec des responsables de back-office, front-office et middle-office de diverses banques. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 15. Les résultats mettent en évidence plusieurs facteurs associés à la digitalisation, notamment la transformation, la réduction des coûts, l'innovation technologique, la compétitivité et la sécurité des données. Ils montrent également que la digitalisation est associée à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, à la réduction des coûts et à la performance financière. Cette recherche apporte ainsi un éclairage exploratoire sur la contribution de la digitalisation à la performance financière des banques marocaines, offrant ainsi une base empirique exploratoire pour les futures études quantitatives et les stratégies de transformation numérique dans le secteur bancaire marocain.

MOTS CLÉS : Digitalisation bancaire ; performance financière ; Étude qualitative ; Entretiens semi-directifs ; NVivo QSR 15.

Abstract:

The digitization of banking services has become a major strategic driver for Moroccan banks, aimed at improving their financial performance and meeting growing customer expectations. This study aims to identify the key determinants of banking digitization and explore their contribution to the financial performance of Moroccan banks. Using a qualitative approach, 11 semi-structured interviews were conducted with back-office, front-office, and middle-office managers from various banks. The data collected were analyzed using NVivo 15 software. The results highlight several factors associated with digitalization, including transformation, cost reduction, technological innovation, competitiveness, and data security. They also show that digitalization is associated with improved operational efficiency, cost reduction, and financial performance. This research thus provides exploratory insights into the contribution of digitalization to the financial performance of Moroccan banks, offering an exploratory empirical basis for future quantitative studies and digital transformation strategies in the Moroccan banking sector.

Keywords: Banking digitalization; financial performance; qualitative study; semi-structured interviews; NVivo QSR 15

1 Introduction :

Au cours de la dernière décennie, le secteur bancaire fait face à de profonds bouleversements. Entre la recherche d'efficacité, la pression concurrentielle accrue et les attentes d'une clientèle toujours plus connectée, les banques doivent repenser leurs modèles traditionnels. La numérisation des services bancaires à travers le développement du mobile Banking, des plateformes en ligne et des outils d'automatisation ne se limite plus à une simple évolution technologique. Elle devient un véritable levier stratégique, capable d'influencer durablement la performance financière et opérationnelle des établissements bancaires.

Dans le contexte marocain, ce phénomène connaît une croissance rapide, stimulée par les politiques publiques favorisant l'inclusion financière, l'essor des fintechs, et les conséquences de la pandémie de COVID 19 qui ont renforcé l'usage des canaux digitaux. Cependant, peu d'études se sont focalisées sur les déterminants de la digitalisation dans les banques marocaines, ni sur la manière dont ces déterminants se traduisent en indicateurs financiers mesurables, en fidélité ou en satisfaction client.

À l'échelle internationale, plusieurs travaux fournissent des cadres de référence utiles : l'étude de Mbama et al. (2018) montre que la performance financière est fortement associée à l'expérience client digitale, la satisfaction et la loyauté, s'appuyant implicitement sur le Technology Acceptance Model (TAM) et la Diffusion of Innovation Theory. La revue de Chauhan, Akhtar & Gupta (2022) identifie des variables comme la qualité fonctionnelle, la confiance, l'utilité perçue, qui rejoignent la Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT).

Cependant, malgré cette évolution notable, une interrogation subsiste : Quels sont les principaux déterminants de la digitalisation bancaire et comment contribuent-ils à la performance financière des banques marocaines ?

Ce travail s'inscrit dans cette tradition théorique, en mobilisant les théories de l'adoption technologique (TAM, UTAUT, Diffusion of Innovation), ainsi que les théories de la performance financière et de la satisfaction client, dans le contexte bancaire marocain.

L'objectif de cet article vise à mener une étude qualitative qui mette en lumière les déterminants du digital et la performance financière des institutions financières dans le contexte marocain. Cette étude est basée sur une étude qualitative exploratoire, avec 11 entretiens semi directifs menés auprès de personnels de la banque, back office, middle office et front office de différents agences bancaires marocaines. Les entretiens ont été analysés à l'aide du logiciel NVivo QSR 15 pour extraire les grandes thématiques. Les résultats obtenus incluent une amélioration de la rentabilité, des effets positifs sur la satisfaction et la qualité fonctionnelle des services digitaux. Cette étude aspire à contribuer au corpus de recherche sur la transformation numérique dans les banques des

pays émergents, et à offrir des recommandations pragmatiques pour les dirigeants bancaires au Maroc.

2 Revue de littérature :

2.1. Cadre conceptuel :

Dans la littérature, les notions de numérisation, de digitalisation et de transformation digitale sont souvent utilisées de manière interchangeable, alors qu'elles renvoient à des réalités différentes. Il est donc nécessaire de les distinguer afin de mieux préciser le concept de digitalisation bancaire retenu dans cette étude.

2.1.1 La Numérisation

Elle consiste à convertir des informations qui existent sous format physique (papier, photos, cassettes) en format numérique, c'est-à-dire en fichiers informatiques (Bloomberg, 2018). A titre d'exemple, lorsqu'une banque numérise les dossiers de ses clients pour les convertir en fichiers PDF, elle fait de la numérisation. Ce processus est essentiellement technique. Il ne modifie pas notre façon de travailler, mais seulement le support sur lequel les informations sont stockées.

2.1.2. La Digitalisation

La digitalisation est un processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information. En outre, Gobble (2018) mentionne que la numérisation est le processus de conversion directe informations analogiques en format numérique, transformant les pages en octets. En revanche, la digitalisation fait référence à l'utilisation de la technologie numérique, et potentiellement de l'information numérisée, pour créer et exploiter de la valeur de nouvelles manières. Dans le secteur bancaire, Nambisan et Watt (2011) mettent en évidence que la digitalisation des banques peut être définie comme étant la fourniture de produits et de services bancaires digitales disponibles sur différents appareils digitale de manière conviviale.

2.1.3 La transformation Digitale :

La transformation digitale est un processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Ainsi, elle correspond à l'adoption des nouvelles technologies dans l'organisation du travail (Brack, 2016). D'autre part, Hess et al. (2016) soulignent que la transformation digitale concerne les changements que les technologies digitales peuvent apporter dans le modèle d'affaires une entreprise, entraînant des modifications de produits, de structures organisationnelles ou par automatisation des processus. Ils ajoutent également que ces changements se reflètent dans la demande croissante de médias basés sur Internet, qui a entraîné des changements dans les modèles économiques dans leur ensemble. En outre, Derridj et Amiar (2020) soulignent que cette transformation digitale du secteur bancaire

n'est pas le fruit du hasard. Certains éléments et facteurs ont conduit à l'intégration des technologies numériques dans les activités quotidiennes des banques. Ils indiquent également que ces facteurs sont de nature sociale, économique et technologique. Sociale, compte tenu des nouveaux codes de consommation à l'ère numérique. Économique, en raison de la concurrence féroce engendrée par la numérisation.

2.2 Revue de littérature théorique :

2.2.1 Le modèle d'acceptation des technologies (TAM)

Ce modèle développé par de Davis (1989) demeure le modèle le plus largement utilisé pour expliquer l'adoption des technologies, postulant que l'acceptation dépend de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue. Selon le modèle TAM l'adoption d'une technologie expliquer par deux facteurs clés : l'avantages perçus et la simplicité d'usage.

Largement mobilisé dans la littérature, ce modèle fournit un cadre de référence solide pour analyser les comportements d'adoption technologique. Cette théorie permet de comprendre comment le recours aux technologies numériques contribue à l'amélioration des performances opérationnelles des banques, notamment à travers l'automatisation des tâches répétitives et la réduction des coûts de traitement, ce qui se traduit in fine par des gains de productivité et une meilleure rentabilité. Kamhi et Salahddine (2020) se sont penchés sur la progression des cadres théoriques d'acceptation, en mettant en lumière le passage du TAM vers l'UTAUT, modèle plus intégrateur proposé par Venkatesh (2003), offrant ainsi une lecture plus globale des déterminants de l'adoption technologique.

2.2.2 La théorie unifiée d'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT)

Cette théorie créée par (Venkatesh et al., 2003), représente une synthèse élargie intégrant quatre déterminants : l'attente de performance, l'attente d'effort, l'influence sociale et les conditions facilitantes.

Pour ce qui est de la performance attendue, elle reflète le gain qu'un utilisateur s'attend à réaliser en utilisant la technologie. Ce déterminant trouve ses origines dans l'utilité perçue introduite par le TAM. L'effort attendu est à son tour l'extension de la facilité de l'utilisation perçue dans le TAM.

Quant à l'influence sociale, elle traduit le rôle de l'environnement dans la détermination du comportement de l'utilisateur. En d'autres termes, c'est la croyance que les autres vont soutenir l'utilisateur dans sa décision d'adopter la technologie.

Finalement, les conditions facilitatrices définies par Venkatesh comme suit: « the degree to which an individual believes that an organizational and technical infrastructure exists to support the use of the System ». En d'autres termes, c'est le fait de croire que les infrastructures organisationnelles

et techniques dont dispose l'entité, vont permettre à l'utilisateur de tirer profit de l'usage du système.

Baptista et Oliveira (2015) ont démontré que la combinaison des modèles TAM et UTAUT offre une compréhension approfondie du comportement de l'adoption des services bancaires mobiles. Chauhan, Akhtar et Gupta (2022) ont identifié la confiance, la qualité fonctionnelle et l'utilité perçue comme des variables centrales qui s'inscrivent dans le cadre UTAUT.

2.2.3 La théorie de la diffusion de l'innovation

La théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 2003). Explique comment une nouvelle idée, pratique ou technologie se diffuse dans une société ou une organisation au fil du temps. Selon Rogers, la diffusion est un processus de communication : une innovation est transmise par certains canaux, sur une période donnée, aux membres d'un système social. Selon cinq attributs, le premier est l'avantage relatif, qui désigne le bénéfice perçu par l'utilisateur après l'adoption d'une innovation. Le deuxième attribut est La compatibilité, qui renvoie à quel point cette innovation est perçue comme étant cohérente avec les -valeurs de l'utilisateur. Le troisième est La complexité qui reflète la facilité perçue de l'innovation quant à son utilisation. Une innovation présentant moins de complexité avec une facilité d'utilisation est aisément adoptée par l'utilisateur. Enfin la possibilité d'essai, le pouvoir essayer l'innovation sans risque perçu et l'observabilité, désigne la rapidité perçue quant au constat des résultats de l'utilisation de l'innovation.

2.2.4 La théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transactions, Lancée en 2006 par Niehans, la théorie innovante des coûts de transaction (ITCT) affirme que le pivot autour duquel s'articule l'innovation est représenté par la réduction des coûts de transaction. En fait, l'innovation est le résultat d'avancées technologiques qui réduisent les coûts de transaction.

Ces derniers pourraient potentiellement représenter le mécanisme incitatif de l'innovation et de l'amélioration des services. Dans ce contexte, on peut affirmer que la digitalisation des pratiques bancaires, qui permet une utilisation efficace de l'information, peut réduire considérablement les coûts de transaction dans le secteur bancaire. Par conséquent, la réduction des coûts opérationnels grâce aux services bancaires numériques peut avoir un impact sur les performances et la rentabilité d'une banque (Kombe & Wafula, 2015).

2.3 Revue de littérature empirique :

Plusieurs études ont testé le modèle UTAUT dans le secteur bancaire. Par exemple, Baptista et Oliveira (2015) montrent que l'adoption des services bancaires mobiles dépend de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation. Tarhini et al. (2016) concluent que les services bancaires en ligne améliorent l'efficacité des banques lorsque les clients les utilisent activement. Ces études montrent

que la numérisation ne profite aux banques que si les clients adoptent réellement les services.

Quand les clients utilisent des services numériques, cela peut améliorer les performances financières des banques. L'adoption de la technologie réduit les coûts, accélère les services et permet une meilleure utilisation des ressources. Alalwan et al. (2017) montrent que les services bancaires mobiles augmentent la rentabilité des banques. Ainsi, la numérisation contribue à la performance financière, à condition que les clients adoptent ces services.

Des études récentes confirment unanimement les retombées positives de la digitalisation bancaire. El Yahyaoui et Rachidi (2024) ont analysé l'impact des services bancaires en ligne sur les performances financières du secteur bancaire marocain entre 2015 et 2022, démontrant un effet positif significatif sur le résultat brut d'exploitation, le coût du risque et le rendement des capitaux propres (ROE). Une étude chinoise faite par Jia & Liu, 2024, confirme que la transformation numérique réduit le risque systémique en augmentant la compétitivité bancaire.

Mbama et al. (2018) ont démontré que les performances financières sont étroitement liées à l'expérience client numérique, à la satisfaction et à la loyauté. Les services numériques améliorent la satisfaction grâce à une accessibilité 24/7, à une réduction des délais de traitement, à la personnalisation grâce à l'intelligence artificielle, à la transparence des transactions et à la facilité d'utilisation. Cependant, la satisfaction varie en fonction des profils socio-démographiques : les populations jeunes expriment une grande satisfaction, tandis que les segments moins familiarisés avec les technologies numériques expriment des réticences.

Selon Faqir (2024) l'accès facile et continu aux services, ainsi que leur sécurité, sont essentiels pour fidéliser les clients. La numérisation renforce la fidélité en offrant une expérience agréable, des services adaptés aux besoins de chaque client, une assistance rapide et des programmes de récompenses numériques.

Au terme de cette revue de littérature théorique et empirique, il apparaît que les déterminants de la théorie de l'acceptation des nouvelles technologies (Davis, 1989), de la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 1962) et de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) convergent vers un même constat : l'adoption du numérique réduit les coûts opérationnels, améliore la productivité et renforce la rentabilité des banques (Danaa et al., 2016 ; Jouiet et al., 2023 ; Tourabi et al., 2022). Toutefois, malgré la richesse de ces travaux, peu d'études ont examiné cet impact dans le contexte spécifique des banques marocaines. C'est précisément cette lacune que notre recherche empirique cherche à combler, en analysant l'effet de la digitalisation sur la performance financière des banques au Maroc.

3 Cadre MÉTHODOLOGIQUE:

Dans le cadre de cette étude visant à identifier les déterminants de la digitalisation et de la performance financière des institutions financières, une approche qualitative a été retenue, fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs. Cette méthode a été choisie en raison de sa capacité à explorer des phénomènes complexes et contextualisés, tels que les changements induits par la digitalisation dans les pratiques bancaires. Comme le rappellent Paillé & Mucchielli (2016), l'entretien semi-directif permet d'accéder à la subjectivité des acteurs, tout en conservant une structure souple qui facilite la comparabilité entre les entretiens. Les données ont été recueillies à partir de deux sources principales : une analyse documentaire et une enquête qualitative menée par entretiens semi-directifs. Le terrain d'étude se situe dans la région de Casablanca-Settat, qui constitue un centre névralgique pour l'activité bancaire nationale.

L'échantillon est composé de 11 collaborateurs bancaires issus d'agences représentatives de banques conventionnelles et participatives. Ces personnes occupent des postes stratégiques (directeurs d'agence, directeurs de succursale, chargés de clientèle), leur permettant d'apporter des éclairages pertinents sur les transformations liées à la digitalisation et leur impact perçu sur la performance des établissements.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous présente les caractéristiques détaillées de l'échantillon étudié.

Tableau 1 . Présentation des interviewés

Participant	Genre	Poste occupé	Types de banque	Années d'expériences	Durée
1	Homme	Directeur de succursale	Classique	Plus de 8 ans	40 Min
2	Homme	Directeur de succursale	Participative	Plus de 6 ans	40 Min
4	Femme	Directrice de succursale	Classique	Plus de 5 ans	30 Min
5	Femme	Directrice d'agence	Classique	Plus de 7 ans	25 Min
6	Homme	Directeur d'agence	Classique	Plus de 6 ans	25 Min
7	Homme	Directrice d'agence	Classique	Plus de 6 ans	30 Min
8	Femme	Directrice d'agence	Participative	Plus de 3 ans	20 Min
9	Femme	Chargée clientèle	Classique	Plus de 8 ans	25 Min
10	Homme	Chargé clientèle	Classique	Plus de 6 ans	25 Min
11	Femme	Chargée clientèle	Classique	Plus de 2 ans	20 Min

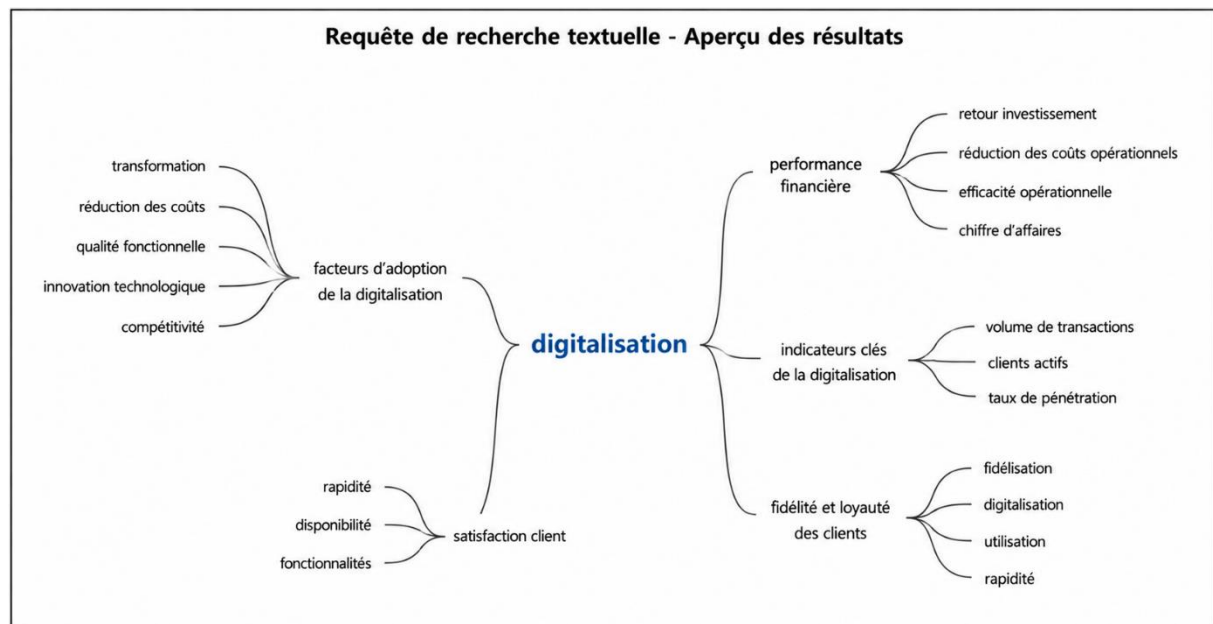
Source : élaborer par nous-mêmes

La sélection des participants a été effectuée selon une logique de sélection raisonnée, privilégiant des profils expérimentés et informés, capables d'offrir des retours riches et nuancés. Cette méthode

L'analyse des occurrences lexicales révèle que le discours des intervenants bancaires s'articule autour de trois dimensions centrales : la transformation digitale, la relation client et la performance financière. L'importance visuelle de ces termes confirme que la digitalisation est perçue simultanément comme un levier stratégique, relationnel et économique.

La figure présentée ci-dessous nous permet d'examiner en profondeur la structure sous-jacente des données et de mettre en lumière les thèmes principaux ainsi que les interconnexions entre les concepts évoqués lors des entretiens. (Fig. 2).

Fig. 2. Analyse des relations sémantiques entre les termes évoqués par les interviewés sur la



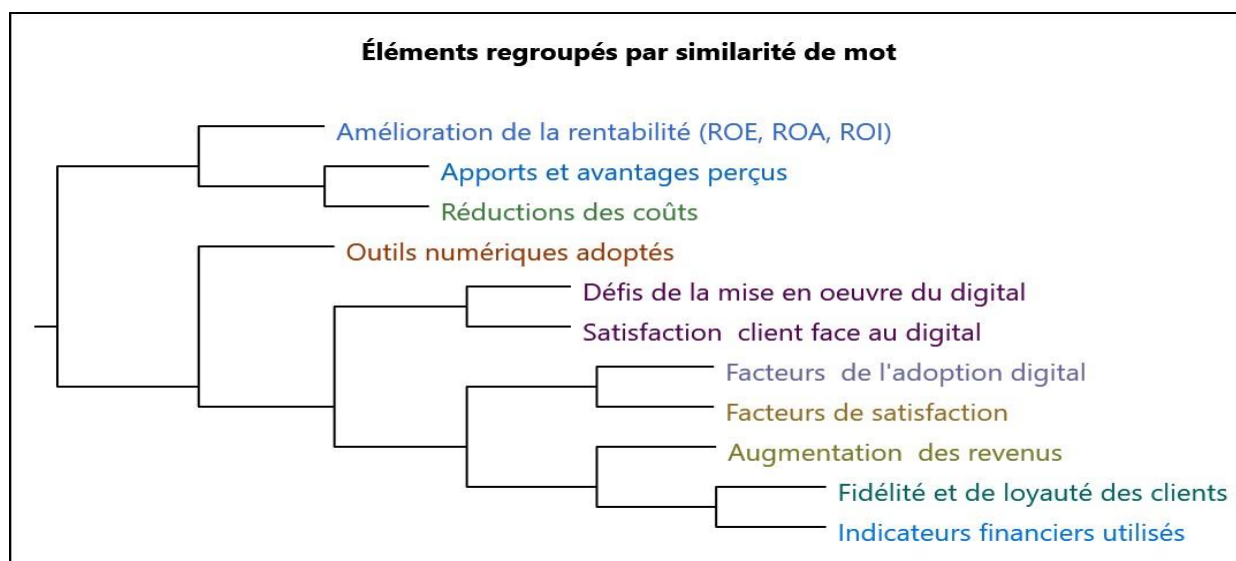
digitalisation

Source: Sortie NVivo QSR15.

La figure 2 présente une structure arborescente allant du général au particulier, mettant en évidence les principaux termes associés à la notion de digitalisation tels qu'ils émergent des discours des interviewés. Il s'agit d'un ensemble de mots, sous leur forme lemmatisée, issus du corpus analysé, permettant d'illustrer les différentes dimensions mobilisées par les acteurs lorsqu'ils évoquent la transformation digitale au sein de leurs banques.

Afin de visualiser les regroupements naturels entre codes, une analyse de cluster par similarité a été réalisée (Figure 3). Cette représentation permet d'identifier les codes qui co-occurrent fréquemment dans les discours des répondants, révélant ainsi la structure latente des préoccupations exprimées (Fig. 3).

Fig. 3. Dendrogramme des nœuds repourprés par similarité des mots



Source: Sortie NVivo QSR15.

La figure 3 illustre que les thèmes liés à la transformation numérique sont organisés autour de plusieurs clusters sémantiques. Les résultats soulignent une relation étroite entre le digital et la performance financière, notamment à travers la rentabilité, la réduction des coûts et l'augmentation des revenus. Ils soulignent aussi l'importance de la satisfaction et de la fidélisation des clients dans la transition numérique. Finalement, le graphique démontre que les bénéfices du numérique dépendent de l'intégration efficace des outils technologiques.

L'analyse descriptive présentée ci-dessus offre une compréhension globale des thématiques émergentes. Les sections suivantes proposent une analyse approfondie de chaque dimension identifiée, en s'appuyant sur les verbatim des participants et en établissant des liens avec la littérature existante. Sur la base de cette analyse descriptive, nous présentons ci-après les résultats détaillés pour chaque dimension thématique identifiée.

3.2. Facteurs de l'adoption du digital dans les banques marocaines

En abordant l'axe lié aux déterminants des facteurs d'adoption du digital par les banques marocaines nos entretiens ont relevé que plusieurs facteurs influent l'adoption du digital par les banques. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les facteurs les plus fréquemment mentionnés par nos répondants.

Tableau 2. Termes associés aux facteurs de l'adoption de la digitalisation

Mots	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Transformation	14	41	1,28 (%)
Qualité fonctionnelle	11	20	0,62 (%)
Réduire coûts	11	44	1,37 (%)
Innovation technologies	7	17	0,53 (%)
Compétitivité	13	16	0,50 (%)
Sécurité des données	11	13	0,40 (%)



Source: Sortie NVivo QSR15.

Les résultats montrent que la transformation digitale constitue le facteur important, avec un pourcentage pondéré de 1,28%. Cela traduit une volonté stratégique des banques de repenser leurs modèles opérationnels et leurs processus internes afin de s'adapter aux exigences du numérique. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Omerani et al. (2022) qui positionnent la transformation digitale comme un levier stratégique global et non une simple évolution technologique. Les répondants perçoivent donc la digitalisation non pas comme un outil ponctuel, mais comme une mutation profonde du modèle bancaire.

En deuxième position, la qualité fonctionnelle apparaît comme un déterminant majeur, les institutions financiers veulent offrir des services simples, rapides et efficaces pour satisfaire les clients. L'innovation technologique montre que les banques marocaines se digitalisent pour suivre l'évolution rapide des nouvelles technologies.

Par ailleurs, la réduction des coûts (1,37 %) constitue un facteur clé. Les banques cherchent à optimiser leurs charges opérationnelles grâce à l'automatisation et à la dématérialisation des services, ce qui améliore leur efficacité globale. L'intégration de nouvelles technologies permet aux banques de renforcer leur position concurrentielle sur un marché en mutation rapide, marqué par l'émergence de nouveaux acteurs digitaux. Enfin, la sécurité des données demeure un facteur essentiel. Elle souligne les préoccupations liées à la protection des informations sensibles et à la confiance des clients, éléments indispensables à la réussite des initiatives de digitalisation.

Afin d'approfondir ces résultats et de leur donner un ancrage concret, les responsables bancaires

interrogés ont exprimé leurs points de vue, qui confirment mais aussi enrichissent les facteurs identifiés ci-dessus. La digitalisation dans les banques marocaines repose sur un ensemble de facteurs interdépendants, liés à la fois à des logiques internes (efficacité, réduction des coûts) et à des pressions externes (concurrence, attentes clients, régulation). Ces déterminants ont été largement mentionnés par les différents responsables bancaires interrogés. L'élément le plus récurrent reste l'objectif d'améliorer l'expérience client, en facilitant l'accès aux services et en assurant une disponibilité permanente, indépendamment des horaires d'ouverture.

Cette orientation vers le client se justifie par une évolution des comportements et des attentes. Les clients recherchent aujourd'hui des parcours simplifiés, sans contraintes physiques ou temporelles. Comme le souligne un directeur de succursale dans une banque conventionnelle (Profil A) : « Les clients cherchent la simplicité, et enfin, les exigences des régulateurs en matière de transparence, de conformité et de sécurité accélèrent la transformation digitale. »

En lien avec cette évolution de la demande, plusieurs interviewés mettent en avant le rôle des technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle, le Big Data et les relais digitaux, dans la modernisation des services bancaires. Un chargé clientèle d'une banque participative (Profil E) indique : « Grâce à l'innovation technologique en temps réel, Big Data, intelligence artificielle, et relais digitaux, la banque optimise ses processus et améliore la qualité des services. » La transformation numérique est donc aussi perçue comme un levier d'innovation et de différenciation concurrentielle, indispensable dans un marché marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs 100 % digitaux. Comme le souligne un autre directeur de succursale dans une banque participative (Profil B) : « Pour améliorer l'expérience client, en rendant le service digital accessible à tout moment et renforcer la compétitivité de la banque face aux nouveaux acteurs digitaux. » Enfin, certains facteurs d'adoption relèvent d'une pression réglementaire croissante, liée aux impératifs de sécurité, de conformité et de traçabilité des opérations. Ces exigences institutionnelles accélèrent la digitalisation, tout en imposant aux banques des investissements technologiques structurants, comme l'affirme un directeur : « Les exigences des régulateurs en matière de transparence, de conformité et de sécurité accélèrent la transformation digitale. »

Ainsi, les motivations à l'origine de la transformation digitale sont multiples : elles relèvent autant de la volonté d'alignement stratégique sur les nouvelles attentes clients, que de la nécessité de répondre aux évolutions du marché et aux obligations réglementaires.

3.3. Indicateurs financiers utilisés pour évaluer l'impact de la digitalisation

L'identification des principaux indicateurs de la digitalisation s'appuie sur les réponses recueillies lors des entretiens semi-directifs. Les indicateurs financiers ont été sélectionnés selon leur importance, à partir de l'analyse réalisée avec le logiciel Nvivo. Au total, trois indicateurs

financiers clés ont été identifiés.

Tableau 3. Indicateurs clés de digitalisation bancaire identifiés

Mots	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Volume de transactions	12	45	2,03 (%)
Clients actifs	11	26	1,17(%)
Taux de pénétration	11	21	0,95(%)



Source : Sortie NVivo QSR15.

Le tableau présente divers indicateurs digitaux de la performance financière dans le secteur bancaire, tels que Le volume de transactions, les clients actifs sur les plateformes digitales et le taux de pénétration.

Le volume de transaction, est le plus fréquemment mentionné, avec 2,03 % des occurrences, ce qui reflète son rôle central. Les clients actifs sur les plateformes digitales à 1,17%, Le taux de pénétration à 0,95 %, mesure la part des clients qui utilisent effectivement les services digitaux par rapport au nombre total de clients de la banque. En complément de ces mesures digitales, les institutions s'appuient aussi sur des indicateurs financiers conventionnels. L'analyse des données qualitatives révèle que plusieurs institutions recourent à des indicateurs classiques tels que le chiffre d'affaires, ainsi que les ratios de rentabilité, et des indicateurs de numérisation ou de maturité de digital.

D'un côté, certains établissements continuent de s'appuyer sur des indicateurs financiers traditionnels, tels que le produit net bancaire (PNB), le résultat net, le coût du risque, ainsi que la rentabilité des capitaux propres. Comme le souligne un cadre interrogé :

« Nous utilisons le produit net bancaire, le résultat net, le coût du risque, du retour sur investissement (ROI). » (Entretien 3)

Cette importance accordée au PNB est également illustrée par une directrice d'agence qui précise : « En tant que directrice d'agence, le Produit Net Bancaire est un indicateur clé de performance, car il intègre notamment les commissions issues des frais de services et des transactions en ligne, qui ont fortement augmenté avec la digitalisation. » (Entretien 11)

D'autres répondants adoptent des indicateurs plus orientés vers l'efficacité, notamment en lien

avec la productivité individuelle : « Le chiffre d'affaires par employé et la production par heure de travail sont des indicateurs que nous suivons pour évaluer la performance. » (Entretien 1)

Parallèlement, l'émergence du digital a conduit certaines institutions à introduire de nouveaux indicateurs liés à l'usage des outils numériques, considérés comme des leviers indirects de performance. Cela inclut le volume de transactions numériques, le taux d'utilisation des applications, le nombre de clients actifs sur les plateformes digitales, ainsi que les revenus générés par les canaux digitaux. À ce propos, un répondant indique : « Nous utilisons des indicateurs tels que le nombre d'utilisateurs des applications, car le taux d'utilisation permet de générer des flux financiers. » (Entretien 2) . Également un autre : « Nous suivons plusieurs indicateurs comme le nombre de clients actifs sur les plateformes digitales, la baisse des charges d'exploitation liées aux traitements physiques, et les revenus générés via les canaux digitaux. » (Entretien 5).

Ces éléments montrent que la digitalisation pousse les institutions financières à compléter les indicateurs traditionnels par des mesures plus fines, axées sur l'engagement digital des clients et la réduction des coûts liés à la dématérialisation des services. En résumé, les indicateurs utilisés pour mesurer la performance post-digitalisation combinent des données financières classiques à des indicateurs d'usage numérique, permettant une évaluation plus complète et adaptée à la transformation en cours.

3.4. Amélioration de la rentabilité

Ce tableau présente les termes les plus cités par les répondants en lien avec l'amélioration de la rentabilité dans le secteur bancaire marocain, identifiés à partir d'une analyse qualitative sous NVivo. Les résultats mettent en lumière six indicateurs principaux qui reflètent la manière dont les institutions financières évaluent et améliorent leur rentabilité grâce à la digitalisation

Tableau 4. Termes associés la rentabilité

Mots	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Performance financière	11	47	1,52 (%)
Retour investissement	6	42	1,36 (%)
Rentabilité	11	24	0,78 (%)
Réduction des coûts opérationnels	13	23	0,75 (%)
Efficacité opérationnels	8	17	0,55 (%)
Chiffres d'affaires	8	15	0,49 (%)



Source : Sortie NVivo QSR15.

Les données de NVivo révèlent que la performance financière et le retour sur investissement sont les indicateurs les plus fréquemment évoqués par les responsables bancaires en matière d'amélioration de la rentabilité, représentant respectivement 1,52% et 1,36% des occurrences. La rentabilité et la réduction des coûts opérationnels représentent quant à elles respectivement 0,78% et 0,75% des occurrences. D'autres indicateurs tels que l'efficacité opérationnelle et le chiffre d'affaires ont également été mentionnés, avec des pourcentages de 0,55% et 0,49% respectivement. Ces résultats trouvent se reflètent dans les propos des responsables interrogés, qui évoquent concrètement les indicateurs utilisés pour mesurer les effets de la digitalisation sur leur performance. Pour mesurer les effets de la digitalisation sur leur performance, Les institutions interrogées mobilisent une variété d'indicateurs financiers et opérationnels clés. Ces indicateurs permettent d'évaluer à la fois la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et le niveau d'adoption des outils numériques par les clients.

Pour mesurer les effets de la digitalisation sur leur performance, Les institutions interrogées mobilisent une variété d'indicateurs financiers et opérationnels clés. Ces indicateurs permettent d'évaluer à la fois la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et le niveau d'adoption des outils numériques par les clients.

Un directeur de succursale précise à ce sujet : « une hausse du chiffre d'affaires par employé et la production par heure de travail » (Entretien 1). De manière similaire, d'autres interlocuteurs soulignent des effets mesurables sur les résultats financiers : « Après l'implémentation des solutions digitales, on a remarqué une augmentation du chiffre d'affaires et le retour sur investissement. (Entretien 6) « Oui, le retour sur investissement est positif après l'implantation des solutions digitales. La rentabilité des capitaux propres et le rendement des actifs ont subi une amélioration grâce à l'augmentation du volume des transactions via le digital. » (Entretien 8). Ces témoignages mettent en lumière que l'usage accru des outils numériques contribue non seulement à optimiser les processus, mais également à stimuler les performances financières en facilitant l'accroissement des volumes traités et en améliorant l'efficacité opérationnelle. Toutefois, il convient de noter que cet impact n'est pas systématiquement immédiat. Certains répondants tempèrent ces résultats, en soulignant que les effets financiers positifs peuvent prendre du temps à

se matérialiser : « À ce stade, nous n'avons pas encore observé de retour sur investissement mesurable suite à l'implémentation des solutions digitales. » (Entretien 5)

Ce point montre que la rentabilité induite par la digitalisation dépend de plusieurs facteurs, notamment de la maturité du projet, de la stratégie d'accompagnement du changement et de la capacité de l'institution à intégrer pleinement les outils digitaux dans ses processus métiers.

Ainsi, bien que la digitalisation soit globalement perçue comme un levier d'amélioration de la rentabilité, son efficacité varie selon le contexte d'implémentation et le degré d'adoption par les collaborateurs.

3.5 Satisfaction client face aux services digitaux

Le tableau suivant présente les termes les plus récurrents associés à la satisfaction client face aux services bancaires digitaux.

Tableau 5. Termes associés à la satisfaction client face aux services digitaux

Mots	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Rapidité	12	10	3,39 (%)
Disponibilité	14	8	2,71 (%)
Fonctionnalités	11	7	2,37 (%)
Sécurité	8	4	1,69 (%)



Source : Sortie NVivo QSR15.

Les résultats des entretiens indiquent que la satisfaction des clients vis-à-vis des services digitaux est généralement élevée, particulièrement en ce qui concerne la rapidité (3,39%), la disponibilité (2,71%), Les fonctionnalités (2,37%), d'accès et le gain de temps qu'offrent ces nouveaux canaux. Les clients qui adoptent ces outils semblent rapidement en apprécier les avantages, ce qui favorise une utilisation croissante des fonctionnalités disponibles. Ce sentiment est confirmé par un autre répondant qui souligne une hausse générale de la satisfaction, directement liée à la valeur ajoutée perçue des services numériques : « La satisfaction des clients est globalement en hausse. Les services digitaux offrent de la flexibilité, un accès rapide aux services, et un gain de temps non négligeable. » (Entretien 7).

Cependant, plusieurs intervenants soulignent que cette satisfaction n'est pas uniforme au sein de

la clientèle. Elle varie selon les profils socio-professionnels et le niveau de familiarité avec les technologies numériques. Certaines catégories, en particulier les clients moins habitués au digital, expriment une forme de réticence ou rencontrent des difficultés d'adoption.

3.6. Fidélité et loyauté des clients

Le tableau ci-après illustre les termes les plus associés à la fidélité et loyauté des clients.

Tableau 6. Termes associés à la fidélité et loyauté des clients

Mots	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Fidélisation	12	10	3,39 (%)
Digitalisation	14	8	2,71 (%)
Utilisation	11	7	2,37 (%)
Rapidité	8	4	1,69 (%)



Source : Sortie NVivo QSR15.

Les résultats issus des entretiens révèlent que la digitalisation a eu un impact significatif sur la fidélisation et la loyauté des clients. Plusieurs responsables interrogés ont observé une hausse du taux de fidélité et une amélioration de l'attachement des clients à l'institution, notamment grâce à une expérience utilisateur améliorée.

Selon un cadre, la simplification de l'accès aux services financiers via les plateformes digitales a contribué à renforcer le lien client : « Oui, nous avons constaté une augmentation notable de la fidélisation et de la loyauté des clients grâce aux outils numériques, qui facilitent l'accès aux services. » (Entretien 2)

De manière plus spécifique, certaines technologies, comme les chatbots intelligents, ont joué un rôle notable dans l'amélioration de l'expérience client, en assurant une disponibilité accrue du service et des réponses instantanées aux besoins : « Le taux de satisfaction des clients a augmenté, et la fidélisation des clients a connu une hausse grâce à l'utilisation de chatbots intelligents. » (Entretien 5)

Le lien entre usage intensif des services digitaux et fidélité est également souligné, en particulier chez les segments les plus jeunes de la clientèle : « Nous avons constaté une augmentation du taux

de fidélité chez les clients utilisant fréquemment les services digitaux. Les jeunes, notamment, sont plus enclins à rester fidèles à une banque qui leur offre une expérience fluide et personnalisée en ligne. » (Entretien 7)

5 Discussion des RÉSULTATS:

Le présent travail s'est intéressé à l'étude de l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance financière des établissements bancaires au Maroc, dans un contexte où la transformation numérique s'impose comme un levier stratégique incontournable. À travers une analyse qualitative basée sur les retours d'acteurs du secteur bancaire, nous avons pu identifier les principaux facteurs déterminants de l'adoption du digital ainsi que ses effets directs et indirects sur la performance globale des banques.

Les résultats de notre investigation ont permis de dégager quatre axes majeurs. D'abord, les facteurs de l'adoption du digital relèvent autant d'enjeux technologiques que stratégiques. Les banques marocaines adoptent les outils numériques pour améliorer l'expérience client, réduire les coûts opérationnels, renforcer leur compétitivité face aux nouveaux entrants comme les fintechs, et répondre aux exigences croissantes des régulateurs en matière de conformité et de sécurité. D'autres facteurs conjoncturels, tels que la pandémie de COVID-19, ont aussi accéléré cette transformation.

Sur le plan relationnel, l'étude révèle que la digitalisation contribue fortement à renforcer la fidélité et la loyauté des clients. Grâce à une meilleure accessibilité des services, une réactivité accrue et une expérience utilisateur plus fluide, les banques parviennent à maintenir une clientèle engagée, notamment chez les jeunes générations. Cela se traduit concrètement par une augmentation du taux de rétention client et du volume des opérations effectuées en ligne

Cette dynamique est confirmée par Bendou et Youssef (2024), dont l'étude met en évidence plusieurs déterminants majeurs de l'adoption du digital, notamment la recherche de simplicité, la commodité perçue, la pression concurrentielle, ainsi que l'influence des normes sociales et des capacités technologiques des institutions bancaires.

Enfin, concernant la satisfaction des clients face aux services digitaux, les retours sont globalement positifs. Les clients apprécient la rapidité, la simplicité et la personnalisation offertes par les outils numériques. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment pour les clients moins familiarisés avec les technologies digitales ou issus de catégories socio-professionnelles peu à l'aise avec les services bancaires en ligne. Cela souligne la nécessité d'un accompagnement inclusif dans la transformation digitale.

Ces résultats rejoignent ceux de Bouaddi et al. (2024), qui constatent que 85 % des clients d'une grande banque marocaine se déclarent satisfaits des services numériques, traduisant une

amélioration de l'attachement à l'institution. Faqir (2024) ajoute que l'accessibilité continue et la sécurité sont des facteurs clés de rétention.

Par ailleurs, les indicateurs financiers utilisés par les banques pour évaluer la performance digitale montrent une corrélation positive entre digitalisation et rentabilité. Parmi ces indicateurs, on retrouve le produit net bancaire, le résultat net, la réduction du coût unitaire par opération, le taux de pénétration des canaux digitaux, et l'évolution du nombre de clients actifs en ligne.

Ces éléments démontrent que la digitalisation, bien qu'exigeante en termes d'investissement, permet une meilleure efficacité opérationnelle et des gains économiques mesurables.

Cette observation est corroborée par l'étude empirique menée par Sara El Yahyaoui et Moulay Ali Rachidi (2024), qui ont analysé l'impact de l'adoption de la banque en ligne sur la performance financière du secteur bancaire marocain entre 2015 et 2022. Leurs résultats montrent que l'usage accru des services digitaux a eu un effet positif et significatif sur des indicateurs clés tels que le résultat brut d'exploitation, le coût du risque et la rentabilité des capitaux propres. Cette étude renforce l'idée que la transformation numérique représente un levier stratégique de performance dans un contexte bancaire en pleine mutation.

Conclusion et PERSPECTIVES:

Cette étude met en lumière le rôle déterminant de la digitalisation comme levier stratégique pour améliorer la performance financière dans le secteur bancaire marocain. L'intégration des technologies digitales, telles que les applications mobiles, les plateformes multicanales et les outils d'automatisation des processus, est perçue par les répondants comme permettant aux établissements bancaires d'adopter une approche plus efficiente, réactive et orientée vers la satisfaction client. Les participants établissent un lien entre l'utilisation de ces technologies et à la réduction significative des coûts opérationnels, l'augmentation du volume de transactions, l'amélioration notable des indicateurs de rentabilité, confirmant ainsi la centralité du numérique dans la compétitivité bancaire contemporaine.

Théoriquement, cette étude contribue à enrichir les cadres conceptuels mobilisés, notamment le modèle d'acceptation des technologies (TAM) de Davis (1989), la théorie unifiée d'acceptation et d'utilisation des technologies (UTAUT) de Venkatesh et al. (2003) et la théorie des coûts de transaction de Niehans (2006), en les appliquant au contexte spécifique du secteur bancaire marocain.

D'un point de vue empirique, cette étude apporte une contribution originale en proposant une analyse qualitative exploratoire des déterminants de la digitalisation bancaire dans le contexte marocain. Elle met en évidence que l'impact de la digitalisation sur la performance financière varie selon la nature des établissements bancaires, leur capacité d'investissement technologique et le degré d'adoption des services numériques par leurs clientèles.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Elle s'appuie essentiellement sur des données qualitatives recueillies auprès d'un nombre limité d'intervenants du secteur bancaire, sans évaluation quantitative approfondie. De plus, elle se concentre sur le point de vue des banques, sans intégrer directement la perception des clients eux-mêmes.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures, notamment la mise en place d'études quantitatives à plus grande échelle, l'évaluation comparative entre les banques traditionnelles et les néobanques, ou encore l'exploration de l'impact de la digitalisation sur l'inclusion financière et la bancarisation des zones rurales au Maroc.

Références :

- Référence à une publication de revue :

- 1 Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Williams, M. D. (2017). Consumer adoption of mobile banking in Jordan: Examining the role of usefulness, ease of use, and trust. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(5), 720–745.
- 2 Baptista, G., & Oliveira, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Computers in Human Behavior*, 50, 418–430.
- 3 Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.).
- 4 Bendou, N., & Youssef, S. (2024). Online banking services in Morocco: The explaining factors. *African Scientific Journal*, 58, 34–50.
- 5 Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*.
- 6 Bouaddi, Y., Lahriga, F., & Beddaa, R. (2024). Digital transformation of Moroccan companies and its impact on service quality: A case of the banking sector. *Revue Internationale de Management et Marketing Stratégique*, 12(1), 74–91.
- 7 Brack, E. (2016). La transformation digitale de l'intermédiation bancaire. *Géoéconomie*, 81(4), 79–91.
- 8 Chakor, A., & Souini, A. (2021). Digitization of customer relations within Moroccan companies: Case of banking establishments in Morocco. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 4(2), 50–66.
- 9 Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: a review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 311–348.
- 10 El Yahyaoui, S., & Rachidi, M. A. (2024). L'impact de la digitalisation bancaire sur la rentabilité, Une analyse empirique basée sur un modèle ARDL. *Revue Internationale de Management et Marketing Stratégique*.
- 11 Faqir, L. (2024). Transformative impacts of electronic banking services on customer satisfaction in the Moroccan banking sector. *International Review of Studies*, 6(2), 99–118.
- 12 Jia, K., & Liu, X. (2024). Bank digital transformation, bank competitiveness and systemic risk. *Frontiers in Physics*, 11, 1297912.
- 13 Iaraben, H., & Benmahane, M. (2024). Impact of banking digitalization on financial performance: Literature review. *Journal d'Économie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED)*, 7(1–2), 41–52.

- 14 Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Nathan.
- 15 Kombe, S. K., & Wafula, M. K. (2015). Effects of internet banking on the financial performance of commercial banks in Kenya: A case of Kenya Commercial Bank. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(5), 1–9.
- 16 Mbama, C. I., & Ezepue, P. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230–255.
- 17 Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 432–451.
- 18 Mbam, A. J., Abdel Karim, A., Hilmi, Y., Ellioua, H., & Nafzaoui, M. A. (2022). L'innovation technologique, un impératif pour la digitalisation des banques et des microfinances en quête de performance commerciale. Dans *Le management et le manager à l'ère du digital*.
- 19 Nambisan, P., & Watt, J. H. (2011). Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research*, 64(8), 889–895.
- 20 Omerani, D., Haj-Khlifa, C., & Atitaou, A. (2022). Transformation digitale et performance financière : cas des banques commerciales marocaines cotées. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(11), 448–464.
- 21 Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.
- 22 Rechka, M., & Kabbaj, M. (2024). Digital transformation in the banking sector in Morocco and its impact on the bank–client relationship. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 6(3), 154–172.
- 23 Tarhini, A., El-Masri, M., Ali, M., & Serrano, A. (2016). Extending the UTAUT model to understand the customers' acceptance and use of internet banking in Lebanon: A structural equation modeling approach. *Information Technology & People*, 29(4), 830–849.
- 24 Tobji, M. A. B., Jallouli, R., Sadok, H., Lajfari, K., Mafamane, D., & Mahboub, H. (Eds.). (2025). *Digital economy. Emerging technologies and business innovation: 9th International Conference on Digital Economy, ICDEc 2024* (Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 531).