

## La transformation digitale comme levier de redéfinition des business models bancaires : Enjeux et perspective

Digital transformation as a lever for redefining banking business models: Challenges and prospects.

Auteur 1 : BOUCHANE HIND

Auteur 2 : DYANE SANAA

---

**BOUCHANE HIND**, (Doctorante, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFIMO))  
FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

**DYANE SANAA**, (Enseignante chercheuse, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFIMO).)  
FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : BOUCHANE .H & DYANE .S (2025) « La transformation digitale comme levier de redéfinition des business models bancaires : Enjeux et perspective», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0902 – 0919.



DOI : 10.5281/zenodo.15394066  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, caractérisé par la rapidité des avancées technologiques et les changements dans les habitudes des consommateurs, la digitalisation devient un élément clé de transformation pour toutes les entreprises. Le secteur bancaire, depuis longtemps basé sur des modèles d'affaires classiques qui reposent sur des agences physiques et des processus standardisés, doit maintenant relever des défis inédits.

Les établissements bancaires classiques se voient contraints de revoir de manière significative leurs stratégies et leurs modèles économiques face à l'émergence des technologies numériques et à l'essor de nouveaux acteurs agiles tels que les fintechs et les néobanques.

Une analyse théorique détaillée des implications de la transformation digitale sur les business models bancaires est présentée dans cet article.

Cet article propose une analyse théorique approfondie des implications de la transformation digitale sur les business models bancaires. En s'appuyant sur une revue de la littérature portant sur la digitalisation, l'innovation stratégique et les modèles économiques, l'étude s'attache à décrypter les mécanismes de création, de distribution et de captation de valeur dans le secteur bancaire à l'ère numérique.

L'analyse met en lumière les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les banques pour répondre aux évolutions rapides du paysage concurrentiel, telles que l'intégration de technologies émergentes, la refonte de l'expérience client, la diversification des canaux de distribution et le développement de nouveaux services à forte valeur ajoutée.

Enfin, l'article identifie et discute les principales tendances qui bouleversent durablement les logiques économiques du secteur bancaire, notamment la désintermédiation, l'essor de l'intelligence artificielle, la blockchain, et l'importance croissante de la personnalisation des services, dans un environnement où la capacité d'innovation devient un facteur clé de compétitivité et de pérennité.

**Mots clés : transformation digitale, business model, secteur bancaire**

## **Abstract**

In a constantly evolving economic context, marked by rapid technological advances and changing consumer habits, digitalization has become a key driver of transformation for all businesses. The banking sector, which has long relied on traditional business models based on physical branches and standardized processes, now faces unprecedented challenges.

Traditional banking institutions are being forced to significantly rethink their strategies and business models in response to the rise of digital technologies and the emergence of agile new players such as fintechs and neobanks.

This article presents a comprehensive theoretical analysis of the implications of digital transformation on banking business models. Drawing on a literature review focused on digitalization, strategic innovation, and business models, the study aims to shed light on the mechanisms of value creation, delivery, and capture in the banking sector in the digital age.

The analysis highlights the adaptation strategies implemented by banks to respond to the rapid changes in the competitive landscape, such as the integration of emerging technologies, the redesign of the customer experience, the diversification of distribution channels, and the development of new high value-added services.

Finally, the article identifies and discusses the major trends that are fundamentally reshaping the economic dynamics of the banking sector, including disintermediation, the rise of artificial intelligence, blockchain technology, and the growing importance of service personalization, in an environment where innovation capacity has become a key factor for competitiveness and sustainability.

**Keywords: Digital transformation, Business model, banking sector**

## Introduction

Dans un contexte économique en constante mutation, la transformation digitale est désormais perçue comme un impératif stratégique pour toute entreprise souhaitant assurer sa survie et maintenir sa compétitivité (Ducrey et Vivier, 2017). Elle ne relève plus d'un simple choix d'innovation, mais s'impose comme un vecteur crucial de performance organisationnelle et un levier structurant de création de valeur (Ziyadin et al., 2020). Cette dynamique est d'autant plus renforcée par les bouleversements récents – qu'ils soient technologiques, économiques ou sociétaux qui ont accéléré l'adoption du numérique et contraint les organisations à repenser leurs modèles économiques de manière profonde et durable.

Actuellement La transformation digitale constitue un phénomène nécessaire dans l'ensemble des secteurs économiques, et particulièrement dans le secteur bancaire. La révolution technologique, portée par des innovations telles que l'intelligence artificielle, le cloud computing, la blockchain, et les technologies mobiles, redéfinit profondément les pratiques commerciales, les modes de gestion et les interactions avec les clients. Cette évolution n'est pas simplement une question de modernisation technologique ; elle implique une restructuration complète des modèles d'affaires, une révision des processus organisationnels et une adaptation des stratégies pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et aux défis concurrentiels émergents.

Cette vision de transformation a conduit les banques traditionnelles à **réinterroger en profondeur leurs modèles économiques**, dans le but de préserver leur compétitivité et d'assurer leur pérennité. Pour ce faire, elles ont été amenées à adopter **de nouvelles stratégies**, à intégrer **des outils numériques performants** et à développer **des produits innovants** répondant aux nouvelles attentes du marché. Les établissements bancaires ont désormais pleinement conscience d'un enjeu majeur, **il ne s'agit plus de mettre en place une stratégie digitale à part entière, mais bien d'intégrer le digital au cœur même de leur stratégie globale** (Lamirault, 2017).

Dans ce sens, la digitalisation des services bancaires se révèle être un levier stratégique essentiel tant pour les institutions financières que pour leur clientèle. En augmentant l'accessibilité, la rapidité et la qualité des services proposés, elle joue un rôle clé non seulement dans l'optimisation de l'expérience client, mais également dans le renforcement l'efficacité opérationnelle des banques. Ainsi, la digitalisation émerge comme un élément crucial de distinction concurrentielle, permettant aux banques de se démarquer sur un marché de plus en plus saturé. Les établissements qui réussissent à adopter rapidement et

efficacement les technologies les plus évoluées comme les applications mobiles, l'intelligence artificielle, ou la blockchain disposent d'un avantage concurrentiel significatif. . En répondant de manière plus adéquate aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et interconnectée, ces établissements bancaires augmentent leur attractivité, fidélisent leurs clients, et s'établissent en tant qu'acteurs novateurs et réactifs face à l'évolution des pratiques numériques (Cherkaoui,2020).

**Dans ce cadre, la question de recherche centrale est la suivante:**

**Comment la digitalisation agit –elle comme un levier stratégique pour le changement des modèles d'affaires bancaires ?**

**Pour répondre à cette question, cet article poursuit un double objectif :** d'une part, examiner l'impact de la digitalisation sur l'évolution des modèles d'affaires bancaires à travers une approche théorique fondée sur la littérature existante ; d'autre part, mettre en lumière les dynamiques d'adaptation stratégique qu'implique l'intégration du numérique dans le secteur bancaire.

**L'article est structuré autour de trois axes principaux :**

Dans un premier temps, nous présenterons les fondements conceptuels de la transformation digitale, ses spécificités et ses enjeux. Ensuite, nous reviendrons sur la notion de business model et ses dimensions clés. Enfin, nous analyserons l'effet de la transformation digitale sur les business models des banques, en identifiant les leviers stratégiques qu'elle mobilise.

Cette recherche adopte une approche **théorique** et **analytique**, Le choix de cette approche est motivé par le caractère exploratoire de la question, où l'objectif principal est de mieux comprendre les dynamiques stratégiques liées à la digitalisation dans le secteur bancaire.

Le **positionnement épistémologique** de cette étude est principalement **analytique** et **synthétique**, Cette étude vise à analyser les relations entre la transformation digitale et les modèles d'affaires bancaires en s'appuyant sur une revue de la littérature académique.. Cette méthode permet de construire un cadre théorique robuste pour éclairer les changements stratégiques qui s'opèrent dans les institutions financières.

Le **mode de raisonnement** suit une logique inductive, où nous partons des différentes théories pour identifier les leviers stratégiques de la digitalisation et en tirer des enseignements pertinents pour les acteurs bancaires. Cette approche permet d'apporter des éclairages théoriques nouveaux sur les évolutions des business models des banques à l'ère numérique.

## **1. Transformation digitale des banques : revue de littérature**

La banque subit actuellement plusieurs changements qui influencent l'ensemble de ses activités, touchant à la fois ses métiers, son organisation ou encore son business model, Ces transformations sont largement portées par l'émergence et la généralisation des technologies numériques (EL YAACOUBI Y. & BENNANI H. 2022). Cette révolution digitale donne un nouveau souffle aux organisations favorisant l'innovation et le progrès technique, plusieurs changements peuvent être constatés tels que la création de produits ainsi la mise en place de modes de fonctionnement plus agiles et performants.

Le digital est devenu maintenant un pilier stratégique incontournable, porteur de croissance, de compétitivité et d'amélioration des performances. Selon le cabinet (McKinsey Globale Institute MGI, 2020), le capital matériel (matières premières) ne représente plus à lui seul le succès économique d'une nation, maintenant le succès économique se conjugue avec la capitale immatérielle (digital) source d'un avantage compétitif important.

### **1.1 Définition et portée de la transformation digitale**

La transformation digitale peut être définie comme un processus d'intégration progressive et complète des technologies digitales dans l'ensemble des activités d'une entreprise. Ainsi Elle se manifeste notamment par l'adoption des nouvelles technologies dans l'organisation du travail (Brack, 2016). Selon Hess et al. (2016), cette transformation englobe les changements que les technologies numériques peuvent apporter dans le modèle d'affaires d'une entreprise, ce qui se traduit par des modifications de produits, de structures organisationnelles ou par l'automatisation des processus. Ils ajoutent aussi que ces changements peuvent être observés dans la demande croissante de médias basés sur Internet, ce qui a entraîné des changements dans l'ensemble des modèles d'affaires (ZARKI Badr Eddine ,2020)

Par ailleurs Riemer et Gilchrist (2013), mettent en avant que la transformation digitale regroupe l'ensemble des évolutions induites par les technologies numériques, lesquelles affectent directement le business model de l'organisation et transforment sa manière de penser, de fonctionner et d'interagir avec son environnement. Djeflat et al. (2019) considèrent que la transformation digitale constitue un pilier central de ce qu'ils appellent « l'innovation par la transformation complète », aux côtés d'autres formes d'innovation telles que l'innovation produit, procédurale ou encore celle de l'expérience client. La transformation digitale est devenue un facteur de performance au sein de l'organisation en développant l'investissement et l'usage dans les technologies d'informations et de communications (Deltour & Lethiais, 2014).

D'un autre point de vue Derridj et Amiar (2020), la transformation digitale du secteur bancaire ne s'est pas faite par hasard, mais s'inscrit dans une dynamique portée par plusieurs facteurs déterminants. Ces derniers relèvent de dimensions sociales, économiques et technologiques. D'un point de vue social, l'évolution des comportements des consommateurs à l'ère numérique impose aux banques de s'adapter à de nouveaux codes d'usage. Sur le plan économique, la digitalisation accroît l'intensité concurrentielle, obligeant les établissements bancaires à innover pour rester compétitifs. Enfin, du côté technologique, les avancées rapides et sophistiquées, notamment dans le domaine des Fintech, redéfinissent les standards du secteur financier et imposent une révision des modèles traditionnels.

### **1.2 Qu'est-ce qu'un business model ?**

Les business models sont, à leur essence, des histoires qui expliquent le fonctionnement des entreprises (Magretta, 2011 : 87). Selon Doz et Kosonen (2010), il existe une distinction entre les définitions subjectives et objectives de cette expression.

**Subjectivement**, un business model est vu comme une représentation conceptuelle et cognitive collective, basée sur la manière dont la direction des entreprises conçoit une théorie qui délimite l'entité, décrit comment elle crée de la valeur, et organise sa structure interne ainsi que sa gouvernance (Doz & Kosonen, 2010 ; Zott et al., 2011). Mair et Schoen (2005 : 3), par exemple, considèrent un modèle d'affaires comme une simplification d'une entreprise existante ou projetée. Il reflète la logique de l'entreprise (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) ou la justification de la manière dont une organisation crée, transmet et capturera la valeur (Osterwalder et al., 2005).

Objectivement, un business model désigne un ensemble structuré et interdépendant de relations opérationnelles entre une entreprise et ses clients, fournisseurs, partenaires, ainsi que d'autres parties prenantes. Ces relations, qui impliquent également les interactions avec les unités et services internes de l'organisation (fonctions, personnel, unités d'exploitation, etc.), sont généralement formalisées par des procédures ou des contrats et souvent intégrées dans des routines tacites (Doz & Kosonen, 2010 : 371-372).

Du point de vue objectif, un « business model » peut être considéré comme une architecture ou un cadre structurel (Zott et al., 2011) servant à orienter la conception et la mise en œuvre de la structure organisationnelle et des systèmes opérationnels. Il constitue un fondement essentiel pour permettre à l'organisation de générer un avantage concurrentiel durable (Osterwalder & Ballé, 2005 ; Morris et al., 2005).

Un « business model » est un cadre stratégique qui définit les segments de marché à cibler, les avantages spécifiques qu'un produit ou un service doit offrir aux clients, les technologies à intégrer, ainsi que la manière optimale de les assembler et de les livrer. Il établit également la structure des revenus et des coûts de l'entreprise, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour les ajuster si besoin. Par ailleurs, il précise les mécanismes de création de valeur et les moyens de maintenir un avantage concurrentiel durable (Teece, 2010).

### 1.3 le rôle de la transformation digitale au sein de l'écosystème actuel

La transformation digitale est un facteur clé des évolutions sociétales et comportementales auxquelles les organisations doivent s'ajuster.

1952, Friedmann affirmait que « notre monde a changé en un siècle et demi plus qu'il ne l'avait fait en vingt siècles auparavant, et il est essentiel d'adapter nos méthodes d'étude et de pensée à ce nouveau monde en perpétuel mouvement » (Storhaye S., 2016).

Sur le plan des affaires, trois éléments principaux émergent :

- **Disparition de certaines activités** : Le digital a provoqué la disparition de certaines activités, remplacées par de nouvelles. En d'autres termes, certaines activités ont été supprimées au profit d'autres qui ont émergé.
- **Désintermédiation des activités** : Le digital a transformé les intermédiaires existants, certains disparaissant ou voyant leur rôle affaibli, modifiant ainsi la manière dont les profits sont générés entre producteurs et consommateurs. La technologie permet également d'automatiser de nombreuses tâches.
- **Émergence de nouveaux modèles** : Le digital a favorisé l'apparition de nouveaux acteurs, reposant sur des modèles alternatifs. Ces modèles utilisent la force collective d'un public en réseau plutôt que des employés encadrés par des contrats de travail classiques.

Sur le plan des comportements sociaux, plusieurs points peuvent être examinés (Martin H., 2022) :

- **Tendances comportementales irréversibles** : Le digital a modifié les habitudes des individus, qui deviennent à la fois consommateurs et producteurs d'information. Chaque citoyen participe activement à la génération et à la consommation de contenu.

**Modification du rapport à l'information** : Le digital a facilité l'accès à des formes spécifiques de connaissance et a permis une exploitation plus intelligente de l'information.

**Érosion des frontières de l'entreprise** : Le digital a entraîné la dissolution des frontières traditionnelles de l'entreprise, notamment les frontières physiques, spatio-temporelles, informationnelles et identitaires. Cette porosité modifie en profondeur le système de l'entreprise ainsi que les relations contractuelles, psychologiques et morales entre les différents acteurs.

### **1.3.1 La valeur de la transformation digitale pour le développement économique.**

Selon Salgues (2018), sa distinction par rapport aux autres auteurs réside dans le fait qu'il considère la transformation digitale comme un phénomène global impactant l'ensemble des activités porteuses de succès des entreprises, plutôt que comme un simple processus isolé.

Il propose un modèle reposant sur trois axes interconnectés pour évaluer l'impact de la transformation digitale.

- **La production automatisée**, qui se traduit par une amélioration de la consommation, un renforcement des performances, une augmentation de la rentabilité, ainsi qu'une personnalisation accrue dans la production de biens et de services.
- **La dématérialisation**, qui a engendré de nouvelles formes de communication, remplaçant les réseaux physiques traditionnels (magasins, agences, guichets), Cette substitution permet de réduire les coûts supplémentaires de production et d'échange.
- **L'intermédiation**, qui consiste à réorganiser la chaîne de valeur, Cela implique de superviser les nouveaux acteurs intermédiaires qui facilitent les interactions entre les entreprises et les consommateurs.

L'augmentation des investissements mondiaux dans le secteur des technologies de pointe souligne l'importance croissante de la numérisation des biens et services. D'après **Gartner**, les dépenses dans ce domaine ont connu une forte progression, atteignant 4 100 milliards de dollars en 2021, soit une hausse de 8,4 % par rapport à 2020. En 2022, elles ont continué d'augmenter pour atteindre 4 300 milliards de dollars, avec une croissance de 5 %. Ces données révèlent l'engagement des dirigeants d'organisations dans le développement technologique, essentiel pour atteindre leurs objectifs stratégiques et pour soutenir la digitalisation des activités courantes, telles que l'utilisation des plateformes de services numériques (Kaoutar, s. d.). La transformation digitale joue un rôle crucial dans l'environnement économique actuel pour plusieurs raisons :

- **Compétitivité** : Elle permet aux entreprises de rester compétitives en s'adaptant aux nouvelles tendances du marché et aux attentes des consommateurs. En exploitant la

digitalisation, elles peuvent offrir des produits et services innovants, améliorer leur efficacité opérationnelle et se différencier de la concurrence.

- **Adaptation aux besoins des clients** : Les consommateurs d'aujourd'hui, de plus en plus connectés et exigeants, bénéficient d'une meilleure prise en charge grâce à la transformation digitale. En analysant les données, les entreprises peuvent mieux comprendre les préférences et comportements des clients, personnaliser leur expérience, anticiper leurs attentes et fournir des solutions plus adaptées.
- **Agilité organisationnelle** : La transformation digitale permet aux entreprises de devenir plus dynamiques et réactives face aux évolutions du marché. Elles sont ainsi mieux préparées pour affronter les perturbations, saisir de nouvelles opportunités et continuer à innover.
- **Optimisation des processus** : En réorganisant et en rationalisant les processus internes, la digitalisation permet d'améliorer l'efficacité, la productivité et de réduire les coûts. Les technologies telles que l'automatisation des tâches, la gestion électronique des documents et l'intelligence artificielle optimisent les opérations et éliminent les tâches manuelles répétitives.

### 1.3.2 La transformation digitale comme moteur d'inclusion sociale

Pour analyser avec précision l'impact de la numérisation sur notre quotidien, Westerman (2011) propose un modèle comportant trois dimensions : le temps, l'espace et la multitude.

La digitalisation permet de réduire les délais, les interruptions et les transferts d'information. de plus, la notion de multitude remodèle les frontières créées par la popularité, permettant ainsi à la technologie de rendre l'information accessible simultanément depuis différents endroits.

D'après la **Note d'Orientations Générales pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025**, publiée en mars 2020, et l'**Avis du Conseil Économique, Social et Environnemental**, intitulé « Vers une transformation digitale responsable et inclusive » et adopté lors de sa 121e session ordinaire du 29 avril 2021, il est manifeste que la technologie digitale peut jouer un rôle clé dans l'inclusion sociale. Voici quelques éléments essentiels à considérer :

**Accès à l'information et inclusion numérique** : La digitalisation permet à un plus grand nombre de personnes d'accéder aux informations en ligne, contribuant ainsi à réduire les inégalités. Elle offre à chacun, indépendamment de son lieu de résidence ou de sa situation socio-économique, la possibilité de s'informer, d'apprendre et de se former.

Par ailleurs, la transformation digitale favorise l'apprentissage et le développement des compétences numériques. En proposant des programmes de formation et d'alphabétisation numérique, elle permet d'accompagner les populations marginalisées dans l'acquisition des compétences essentielles pour s'intégrer pleinement dans la société numérique.

**Accès aux services :** La digitalisation facilite l'accès à divers services en ligne, tels que la santé, l'éducation, l'administration publique ou encore les services bancaires. Cette accessibilité est particulièrement bénéfique pour les personnes vivant dans des zones isolées ou rencontrant des difficultés de déplacement, leur permettant ainsi de profiter de services essentiels sans contrainte géographique.

**Participation civique :** Les technologies numériques offrent de nouvelles opportunités pour renforcer l'engagement citoyen. Elles favorisent la participation active des individus, amplifient la voix des groupes marginalisés et créent des espaces d'échange en ligne où chacun peut exprimer ses opinions et préoccupations, contribuant ainsi à un dialogue plus inclusif.

Cependant, la transformation digitale ne constitue pas une solution automatique à tous les défis de l'inclusion sociale. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour surmonter des obstacles tels que l'accès limité aux infrastructures technologiques, le manque de compétences numériques, les inégalités socio-économiques ainsi que les préoccupations liées à la confidentialité et à la sécurité des données. Une approche inclusive et équitable est donc essentielle afin que personne ne soit exclu de cette transition (Kaoutar, s. d.)

## **2. L'influence de la digitale et transformation sur les business model des banques**

Pour qu'une banque puisse véritablement opérer sa transformation digitale, elle doit repenser l'ensemble de son offre de produits et services., des produits plus innovants qui peuvent s'adapter aux nouvelles attentes de ses clients, devenus très exigeants et avertis grâce aux nouveaux codes digitaux, c'est dans cette optique là que la banque se voit contrainte, pour assurer sa pérennité, de réviser en profondeur son modèle d'affaires et d'explorer de nouvelles sources de revenus.

### **2.1 Approches existantes sur la transformation digitale**

Dans le contexte de l'innovation des business models, la littérature propose une diversité d'approches. L'évolution d'un business model peut se traduire par des ajustements progressifs de ses composantes, telles que la relation client ou l'offre de produits et services, ou par des transformations plus radicales de l'ensemble du modèle (Schallmo, 2014). La transformation digitale, quant à elle, consiste à mobiliser les différentes dimensions du business model afin de

renforcer sa capacité numérique, de construire un écosystème digital à forte valeur ajoutée et d'offrir des expériences clients unique.

### **2.1.1 Approche de Bouée et Schaible**

Bouée et Schaible (2015) proposent un schéma directeur structuré pour accompagner la transformation digitale des entreprises dans un environnement numérique en constante évolution. Celui-ci s'articule en trois phases complémentaires.

**La première phase** : consiste en une analyse prospective de l'influence des technologies digitales : elle repose sur l'élaboration de scénarios futurs, l'étude des mutations potentielles des chaînes de valeur, la classification des technologies pertinentes et l'évaluation des acteurs du marché.

**La seconde phase** : vise à comparer la position actuelle de l'entreprise à ces perspectives futures. Elle implique une évaluation des opportunités et des risques, une analyse des produits, des segments clients et des zones géographiques concernées, ainsi qu'une identification des capacités digitales disponibles, telles que les ressources humaines ou les partenariats.

À partir de cette analyse, une stratégie commerciale numérique est définie, mettant en lumière les écarts à combler en matière de compétences et de mise en œuvre.

**la dernière phase** : consiste à établir une feuille de route claire, en sélectionnant les options stratégiques les plus adaptées aux scénarios envisagés, en précisant les compétences à développer et en identifiant les partenaires potentiels pour accompagner cette dynamique.

Ce cadre global permet d'aborder la transformation digitale de manière méthodique et anticipative, en tenant compte à la fois des dimensions technologiques, organisationnelles et stratégiques

### **2.1.2 Approche de PricewaterhouseCoopers**

Selon PricewaterhouseCoopers (2013), la transformation digitale s'articule autour de six phases interdépendantes :

**La stratégie**, consiste à définir une vision digitale claire, en tenant compte de la position actuelle de l'entreprise, de la création de valeur, des enjeux de sécurité, ainsi que des dimensions fiscales, juridiques et culturelles.

La phase de **design**, qui établit la feuille de route de la transformation en précisant le modèle de collaboration, le réseau de valeur, le modèle opérationnel cible et les structures de gouvernance.

**La construction**, concerne le développement de la plateforme digitale, l'adaptation des services métiers et IT, ainsi que l'intégration des aspects liés à la cybersécurité et à la gestion des compétences.

**L'implémentation**, lance la mise en œuvre de la plateforme, accompagnée de programmes de formation et d'assurance qualité.

**L'opération** permet d'exploiter les nouveaux modèles d'affaires tout en assurant leur pilotage, leur gestion et leur optimisation continue.

Enfin, **la phase de test** vise à suivre la performance des dispositifs en place, à procéder aux ajustements nécessaires et à affiner le business model de manière itérative.

### 2.1.3 Approche d'Esser

Esser (2014) propose une approche en cinq phases pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de transformation digitale.

**L'analyse**, porte sur quatre axes clés : les clients, les concurrents, le marché et les compétences internes. Elle consiste à identifier les besoins et attentes des clients, à évaluer la position des concurrents (y compris les nouveaux entrants), à analyser le potentiel du marché et à inventorier les capacités métiers de l'organisation.

la **stratégie** permet à l'entreprise de définir son positionnement stratégique, de préciser sa proposition de valeur et de cibler les segments de clientèle prioritaires.

**La Conception** repose sur trois piliers : la vision de l'expérience client, la formulation d'une proposition de valeur claire, et l'identification des opportunités actuelles et futures. Elle vise à imaginer l'offre et les services digitaux de demain.

**Impact organisationnel**, se concentre sur les ajustements internes requis : elle examine les processus, la structure, la culture d'entreprise ainsi que les dispositifs de gouvernance et de pilotage.

**Enfin, la phase de transformation** décrit la feuille de route à suivre, en intégrant la gestion du changement, la communication interne, l'image de marque et les actions de communication externe. Bien que cette approche reste relativement générale, elle apporte des repères pertinents pour structurer une stratégie de transformation digitale.

### 3. Etats des lieux des banques au Maroc compte tenu du digital

Les technologies numériques ont été progressivement intégrées par le secteur bancaire marocain pour répondre aux attentes des clients et aux défis du marché. Les établissements bancaires ont introduit des services en ligne et des applications mobiles, ce qui limite le besoin

pour les clients de se déplacer jusqu'à une succursale. Cette transformation a favorisé une meilleure intégration financière, en particulier grâce à la banque mobile, ce qui facilite l'accès aux services bancaires pour les populations éloignées des agences physiques.<sup>1</sup>

### **3.1 Performances financières et résilience**

En 2023, le secteur bancaire marocain a montré une résilience exceptionnelle, enregistrant une croissance solide de 12,9% du produit net bancaire. Cette réussite a été rendue possible grâce à une augmentation des crédits bancaires, en particulier dans les secteurs de l'habitat et de la consommation.

Malgré les défis économiques mondiaux, les banques marocaines ont réussi à maintenir une stabilité financière, consolidant ainsi leur position clé dans l'économie nationale<sup>2</sup>.

### **3.2 Transformation interne et innovation**

Les banques ont commencé à revoir leurs procédures internes afin d'incorporer les technologies numériques. Ce changement a inclus la mise en place de dispositifs de paiement instantané, comme le virement interbancaire instantané lancé en juin 2023, offrant la flexibilité de réaliser des transactions à tout moment, 7j /7j.

Par ailleurs, les banques ont investi dans le développement des compétences numériques de leurs employés en mettant l'accent sur la promotion d'une culture innovante au sein des organisations (Oussama Alami & Mohamed Fassi ,2023)

## **4. Discussion et perspectives de recherche**

Pour le secteur bancaire marocain, La transformation digitale s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel Face aux avancées technologiques rapides, les banques ont entrepris une profonde mutation afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et aux exigences de l'économie numérique.

La transformation numérique en cours redéfinit profondément le paysage bancaire, en impactant divers aspects : l'amélioration de l'expérience utilisateur, la réorganisation des processus de travail, l'évolution des structures internes et la révision des modèles d'affaires. Les banques cherchent à s'adapter aux nouvelles exigences du numérique en proposant des services plus accessibles, personnalisés et rapides, ce qui se traduit par une dynamique en constante évolution.

---

<sup>1</sup>bkam.ma file:///C:/Users/admin/Downloads/DSSMPIF%202023.pdf

<sup>2</sup> Banque Centrale Populaire (2023). *Bilan financier du secteur bancaire marocain en 2023*

Dans ce contexte, Brack(2016), met en lumière le fait que le digital entraîne une mutation systémique du secteur bancaire, en optimisant l'expérience client via Internet, en transformant les processus internes et en nécessitant une évolution des modèles économiques des banques.

Le secteur bancaire a subi une transformation majeure grâce à la digitalisation, avec la disparition graduelle des contraintes physiques et temporelles, permettant ainsi une accessibilité accrue aux services financiers. Les informations d'analyse disponibles démontrent de manière explicite que la transition numérique est devenue un enjeu stratégique essentiel pour les banques qui aspirent à maintenir leur compétitivité. Cette observation est en parfaite harmonie avec les conclusions de la revue de littérature (Khanboubi F. et Boulmakoul A. 2008).

Dans ce cadre les banques doivent réexaminer en détail leurs stratégies de croissance, d'innovation et de service client. L'adoption des technologies digitales ne se limite pas à améliorer les canaux de distribution ; elle requiert également une redéfinition des business models, une optimisation des processus internes et une évolution des compétences des collaborateurs.

Les attentes du client, désormais au centre des préoccupations, se portent vers des services personnalisés, rapides et accessibles à tout moment, ce qui pousse les banques à repenser leur approche en matière de création de valeur.

Il est crucial de noter que, jusqu'à présent, la digitalisation a été largement fructueuse dans le domaine bancaire marocain. Les banques ont su profiter des opportunités présentées par les avancées technologiques pour optimiser l'efficacité de leurs opérations, élargir leurs canaux de distribution et améliorer la satisfaction des clients. L'évolution de la banque en ligne, la diffusion des applications mobiles et l'expansion des services bancaires à distance reflètent cette dynamique encourageante. Cette transformation a autorisé les banques à conserver leur clientèle actuelle tout en séduisant de nouveaux groupes de consommateurs, tels que les jeunes et les populations éloignées des succursales classiques.

Néanmoins, cette réussite est confrontée à des défis significatifs. La concurrence devient plus forte grâce à la transformation digitale qui facilite l'apparition de nouveaux acteurs agiles comme les fintechs, les néobanques ou les géants technologiques(GAFAM), capables d'offrir des services financiers innovants à des coûts réduits. Pour faire face à cette pression concurrentielle, les banques traditionnelles doivent accélérer leur transition numérique et renforcer leur capacité d'innovation afin de conserver leur avantage compétitif.

En outre, le passage à un modèle bancaire numérique comporte des risques nouveaux qui doivent être anticipés et maîtrisés, en particulier en ce qui concerne la protection des données sensibles, l'adaptation réglementaire et la lutte contre la cybercriminalité.

Par ailleurs, le bon déroulement de cette métamorphose repose principalement sur la capacité des banques à accompagner le changement des compétences humaines en formant leurs employés aux compétences numériques et en établissant une culture d'innovation réelle.

Pour renforcer ces réalisations et approfondir la transition numérique, il est possible de formuler diverses recommandations. Il est primordial de maintenir les investissements dans les technologies innovantes telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et l'open banking pour enrichir l'éventail des services proposés et anticiper les évolutions du marché.

Le renforcement des dispositifs de cybersécurité demeure une priorité pour garantir la protection des données et préserver la confiance des clients. En fin de compte, même si la digitalisation a bénéficié au secteur bancaire en produisant des résultats positifs, il est essentiel de la pousser davantage pour garantir une croissance durable et maintenir la compétitivité dans un environnement en évolution constante.

## Conclusion

La transformation digitale, loin d'être un simple phénomène d'innovation technologique, s'affirme comme une dynamique structurante pour l'avenir du secteur bancaire. Elle redéfinit les pratiques internes, bouleverse les modèles économiques traditionnels et repositionne la relation client au cœur des stratégies de développement.

Dans un contexte caractérisé par la rapidité de l'évolution technologique, l'augmentation des exigences des clients et la concurrence des nouveaux acteurs agiles comme les fintechs et les géants de la technologie, les banques ne peuvent plus se limiter à une simple mise à jour, elles doivent désormais opter pour une transformation profonde, constante et stratégique.

Selon les données actuelles, les établissements bancaires marocains ont bien assimilé les premières étapes de la numérisation, en améliorant l'efficacité de leurs opérations, en élargissant leur accessibilité et en diversifiant leur offre de services digitaux.

Cette réussite reste néanmoins fragile, Car la digitalisation n'est pas une finalité ; elle s'inscrit dans un mouvement évolutif qui exige des institutions financières une capacité constante d'adaptation, d'anticipation et d'innovation.

Pour faire face à ces défis, l'avenir du secteur bancaire dépendra de plusieurs facteurs : la maîtrise des technologies émergentes (intelligence artificielle, blockchain, open banking), l'intégration renforcée de la cybersécurité, la capacité à instaurer une véritable culture numérique parmi les collaborateurs, et surtout, la construction d'écosystèmes partenariaux innovants, notamment avec les fintechs. À terme, seules les banques capables de conjuguer agilité opérationnelle, proximité client et excellence technologique seront en mesure de se distinguer durablement.

Pour conclure, la transformation digitale offre un potentiel considérable pour métamorphoser le secteur bancaire. Cependant, elle requiert une gestion stratégique rigoureuse et une capacité d'adaptation constante afin de relever les défis et de maximiser les bénéfices qu'elle procure.

## BIBLIOGRAPHIE

1. **AchmrahY**, Jebbari A (2024) International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 5, Issue 2 (2024)
2. **AMMI.A & EL HACHIMI.MA.** (2025) L'impact de la Digitalisation sur la Relation client au sein des banques Marocaines En Période de crise - COVID-19», Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 2» pp: 622 – 647
3. **Brack, E.** (2016) . La transformation digitale de l'intermédiation bancaire. Géoéconomie, N° 81(4), 79-91. <https://doi.org/10.3917/geoec.081.0079>.
4. **CHERKAOUI. K** (2020) « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 269 – 268
5. **Ejbari R, ZarkiB**(La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives.- Revue de littérature -,
6. **El Yaacoubi Y, Bennani H** (2022). Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ? Revue Internationale des Sciences de Gestion - Volume 5 : Numéro 1.
7. **Jaouad J, Ouchekkir A**(2023). La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 4, Issue 3-2
8. **Khanboubi F, Boulmakoul, A**(2018) Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire <https://www.researchgate.net/publication/330183300>
9. **LAGHMAM. I** (2020) «La révolution digital dans le secteur bancaire : quel impact sur les professionnels et les consommateurs ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 1066 - 1080
10. **Mansouri H.** (2023) «Impact de la Transformation Digitale des Banques Marocaines sur leur Proximité Relationnelle avec les TPE», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 443 -46
11. **Ramdani B , Zenasni M**(2023) Impact de la digitalisations sur l'inclusion financière au Maroc ,Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 11, N° 1 : Février 2023
12. Rapport annuel sur la supervision bancaire publié en 2023. Exercice 2022. Bank Al Maghrib

**13.**Rechka S, Kabbaj S (2024) International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 5, Issue 12 (2024)

**14.**Rezki s (2024) International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAMEISSN: 2658-8455Volume 5, Issue 5