

Impact de la Transformation Digitale des Banques Marocaines sur leur Proximité Relationnelle avec les TPE

Impact of the digital transformation of moroccan banks on their relational proximity with VSEs

MANSOURI Houda

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad

Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion

Maroc

houda.mansouri@ieseg.fr

Date de soumission : 02/07/2023

Date d'acceptation : 01/08/2023

Pour citer cet article :

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 - 466

Résumé

La majorité des recherches et des études en management confirment le caractère nécessaire de la proximité relationnelle entre la banque et la TPE. A l'ère de la banque 3.0, la stratégie de la banque étant de plus en plus intrinsèquement digitale, nous visons à comprendre l'impact de la transformation digitale de la banque sur la proximité relationnelle avec la TPE.

Nous avons mené 4 entretiens semi-directifs avec 4 responsables de banques marocaines. Les résultats attestent de la logique relationnelle sur lesquelles sont basées les liens que tissent les banques marocaines avec les TPE. Les stratégies digitales sont, en théorie, également un moyen de poursuivre cette approche relationnelle.

Néanmoins, les résultats montrent que la transformation digitale dans les banques marocaines ne permet pas toujours de poursuivre la proximité relationnelle avec la TPE, notamment en raison de :

- La faiblesse de la culture digitale des TPE, autre variable de l'équation
- Leur préférence du contact humain aux canaux digitaux
- La priorisation des banques d'autres objectifs organisationnels

Mots clés :

Transformation digitale ; proximité relationnelle ; banque ; TPE ; finance

Abstract

Most of the research and studies in management confirm the necessity of relational proximity between the bank and the Very Small Enterprise. In the era of digital banking, the strategy of banks is being more and more intrinsically digital. We aim to understand the impact of the digital transformation of the bank on the relational proximity with the VSE.

We conducted 4 semi-structured interviews with 4 managers of Moroccan banks. The results attest to the relational logic translated in relations that Moroccan banks have with VSEs. Digital strategies are, in theory, also a way to pursue this relational approach.

Nevertheless, the results show that the digital transformation in Moroccan banks does not always allow the pursuit of relational proximity with the VSE, in particular because of:

- The weakness of the digital culture of VSEs, another variable in the equation
- Their preference for human contact over digital channels
- The prioritization of banks of other organizational goals

Keywords :

Digital Transformation, relational proximity, banking, Very Small Enterprises, finance

Introduction et problématique :

La relation entre la banque et la TPE a fait l'objet de plusieurs études et recherches. La majorité de ces recherches prônent la théorie de la proximité relationnelle comme catalyseur de la relation entre les deux acteurs (Ameziane et al. 2017, Biboum. 2008).

En effet, ces recherches constatent que le financement relationnel préconisant une relation « banque-entreprise » *intuiti personae*, étroite et de long terme donne naissance à une information qualitative, personnelle, et confidentielle dite « soft » et solidifie ainsi le climat de confiance entre la banque et la TPE en allégeant les asymétries informationnelles.

La digitalisation, qui consiste à transformer l'information en un bien numérique, s'opère de manière significative dans le secteur bancaire. Intuitivement, on tendrait à penser qu'elle contribue à développer la proximité relationnelle entre la banque et la TPE cliente.

Néanmoins, ce qui peut paraître évident cache souvent des réalités parallèles nécessitant recherche et investigation. Par exemple, sur un échantillon de PME italiennes, l'effet positif de la proximité physique entre les banques et les PME sur les crédits bancaires octroyés diminue à mesure que le niveau de digitalisation augmente (Fasano et La Rocca, 2023). D'un autre côté, les banques traditionnelles pourraient être plus fiables lorsqu'il s'agit de manipuler de l'argent et des informations privées ou confidentielles que les banques digitalisées ou les FinTech (Jaksic et Marinc, 2015)

Contrairement à ces études, l'analyse de McKinsey & Company (2018) montre que grâce au financement digital (*Digital Lending*), une grande banque européenne a réussi à augmenter les marges de bénéfices de 50% en diminuant la durée de décision d'octroi de crédit aux PME de 20 jours à moins de 10 minutes.

Ces résultats mitigés appellent à des recherches plus approfondies afin de cerner l'effet de la maturité digitale de la banque sur ses relations avec la TPE. Dans un secteur bancaire en transformation digitale continue et dans l'espoir de se rapprocher du client, il semble judicieux de se poser la question de la réelle valeur ajoutée de la transformation digitale bancaire dans la proximité relationnelle entre la banque et la TPE.

Il n'y a pas d'autre issue pour se faire entendre dans notre monde que de suivre ou même, d'anticiper les usages des clients (Klein, 2015). En effet, il n'y a pas d'une part la transformation digitale et d'autre part la vie comme avant. L'auteur explique cela en disant : « Les nouvelles technologies ont changé nos façons d'agir et notre rapport au monde ». Une rupture, causée par le digital, a été opérée dans la manière de faire les affaires et les entreprises doivent l'accepter.

A l'ère du numérique, les clients ont de moins en moins de temps, et exigent un service immédiat sans avoir à se déplacer.

En plus de l'exigence du service immédiat, d'autres exigences du client bancaire persistent et peuvent être résumées dans les 4P ci-dessous :

- Proximité (quel que soit le canal utilisé)
- Praticité (facilité d'utilisation et de contact)
- Pertinence du conseil (conseil accru et approprié)
- Personnalisation du conseil bancaire (stabilité du conseiller bancaire)

Il ne faut pas oublier que la banque est une « maison » de relations humaines. Elle traite des projets de vie et d'entreprise, ce qui exige une relation personnalisée et durable entre le client et un conseiller bancaire proche et pertinent surtout lorsqu'il s'agit de projets de vie décisifs. Les agences physiques restent au centre de l'activité bancaire de détail, 20 % seulement des produits étant vendus par les autres canaux à distance comme internet et les centres d'appel (Des Garets et al., 2009).

Cette proximité relationnelle n'est pas seulement importante pour attirer et fidéliser les clients, elle peut également augmenter la performance des banques. La proximité géographique est un driver important qui peut augmenter la performance bancaire (mesurée par le ROA) lorsqu'un échantillon d'agences bancaires et de TPE-PME est considéré (Bragoli et al., 2022)

Ainsi, même dans un monde dominé par les nouvelles technologies qui touchent la majorité des secteurs, la proximité relationnelle et géographique est toujours importante et le contact humain ne peut pas être intégralement substitué par la digitalisation surtout dans le domaine bancaire. Par ailleurs, les PME et les TPE sont des organisations qui valorisent la confidentialité et la discrétion dans leurs relations avec leurs parties prenantes, ce qui peut accentuer ce besoin pour plus de proximité relationnelle avec leur banque.

Ainsi, la problématique que nous adressons est la suivante :

« Quel est l'impact de la maturité digitale des banques sur leur proximité relationnelle avec les TPE ? »

En vue de répondre à cette question, nous optons pour un choix méthodologique basé sur une analyse de la revue de la littérature au sujet des deux corpus conceptuels de :

- La proximité relationnelle entre la banque et la TPE
- La transformation digitale de la banque

Notre choix méthodologique porte également sur une analyse empirique du sujet à travers la conduite d'entretiens semi-directifs avec un échantillon de 4 cadres bancaires. Cette analyse empirique nous permet de saisir le niveau de priorité stratégique que les banques marocaines accordent à leur proximité relationnelle avec les TPE mais aussi de mesurer le réel impact qu'a la transformation digitale sur cette proximité.

Concernant le plan de ce présent papier de recherche, il s'annonce comme suit : nous allons, dans le cadre théorique, disséquer les enjeux de la proximité relationnelle entre la banque et la TPE. Ensuite, nous allons nous attarder sur les enjeux de la transformation digitale de la banque et son incidence sur sa proximité relationnelle avec la TPE. Par la suite, nous allons analyser les résultats de notre étude empirique menée auprès de cadres bancaires marocains.

1. Cadre théorique

1.1. Enjeux de la proximité relationnelle de la banque avec la TPE

Si l'on souhaite définir la proximité relationnelle entre la banque et la TPE, nous pouvons dire qu'elle considère les relations personnelles entre un chargé de clientèle et un entrepreneur plutôt que les relations juridiques entre deux entités.

Il y a moult raisons expliquant pourquoi ces deux acteurs (banque et TPE) privilégient une relation personnalisée :

- La dépendance des TPE aux banques : les TPE-PME sont dépendantes des banques parce qu'elles n'ont pas accès au marché financier au même titre que les Grandes Entreprises. (Banque de France, 2021). Cette dépendance incite cette catégorie d'entreprises à privilégier une relation plus étroite avec leurs banquiers afin de limiter l'opportunisme éventuel de la banque dans ce sens. Cela dit, la notion de la confiance en entreprise est critiquée. Bien qu'elle soit présente, elle n'est pas automatiquement une condition dans les échanges. Ainsi, le risque de l'opportunisme est bel et bien présent quoi qu'il en soit (Williamson, 1975).
- La nature même de la structure de la TPE : en effet, l'opacité de la gouvernance de la TPE conduit la banque à devoir privilégier la proximité relationnelle pour réussir à cerner le fonctionnement de son client (Biboum, 2008)
- L'indisponibilité de l'information au sujet de la TPE : à l'opposé de la grande entreprise, l'information au sujet de la TPE est souvent confidentielle et non publiée. C'est en ce sens que la proximité relationnelle permettrait de limiter l'asymétrie de l'information et améliorer la transparence (Paranque, 2006)

Dans un autre article que nous avons rédigé en 2021, nous avons investigué le coût du crédit pour la TPE. Les résultats de notre étude empirique sont d'un véritable apport quant à notre problématique.

En effet, de nos entretiens avec 5 banques différentes de la place marocaine, il ressort que l'opacité informationnelle de la TPE est un élément d'inquiétude et un vrai obstacle à l'octroi du financement bancaire. Les banques interrogées affirment à l'unanimité qu'elles n'octroient pas de financement aux TPE cachottières des informations essentielles à la computation du risque.

Cependant, pour remédier à cette situation, les banques restent pragmatiques. Au lieu de tenter de développer une proximité relationnelle avec la TPE, elles préfèrent demander les liasses fiscales et non plus les bilans comptables qui sont, selon elles, facilement falsifiables. Elles obtiennent également et directement les bilans certifiés par l'administration des impôts ainsi que des informations vérifiées auprès du registre de commerce. Ceci est doublé des garanties demandées auprès des TPE pour annihiler le risque de cette opacité inhérente à la structure de la TPE.

Également, les banques ont affirmé que la nature de la relation commerciale entre la banque et la TPE n'a aucun effet sur les facilités qu'elles pourraient octroyer à la TPE. Néanmoins, le coût du crédit est négociable mais tributaire du nombre de flux commerciaux avec la TPE plutôt que de la nature même de la relation.

La proximité relationnelle entre la banque et la TPE a, selon les retours des banques interrogées, un avantage indirect qui se traduit par :

- Un meilleur accompagnement de la TPE
- Des conseils plus adaptés pour construire le meilleur montage financier
- L'octroi de financements plus adaptés à la situation particulière de la TPE

En effet, les résultats de notre article rédigé en 2021 montrent qu'opérationnellement, les banques marocaines ne priorisent pas la logique relationnelle avec les TPE. Elles estiment qu'elles n'y trouvent pas leur intérêt ni qualitativement (réduction de l'asymétrie informationnelle) ni quantitativement (réduction du risque encouru).

Cependant, nous avons souhaité approfondir notre compréhension du rôle de la transformation digitale dans la proximité relationnelle entre la banque et la TPE, compte tenu de :

- L'importance des avantages indirects que la TPE pourrait trouver dans cette proximité relationnelle

- L'importance de la transformation digitale dans les stratégies des banques

Notre recherche permet également d'évaluer l'importance accordée à l'approche relationnelle avec la TPE par la banque marocaine à un niveau managérial et stratégique et non uniquement opérationnel.

1.2. Impact du niveau de la maturité digitale de la banque sur la proximité relationnelle avec la TPE

1.2.1. La stratégie digitale bancaire

« La stratégie digitale n'est plus pensée parallèlement à la stratégie d'entreprise. Désormais, c'est toute la stratégie de l'entreprise qui est digitale. » D'AGRAIN (2018).

C'est ce même constat qui avait conduit les chercheurs à considérer la notion de « Digital Business Strategy ». En effet, durant le début des années 2000, les entreprises se focalisaient essentiellement sur la manière dont elles aligneraient la stratégie digitale aux priorités métiers de l'entreprise. C'est dans cette perspective que l'on parlait essentiellement de la valeur ajoutée « business » des activités digitales. Aujourd'hui, intégrer la stratégie digitale intrinsèquement à la réflexion métier de la banque est devenu primordial (BHARADWAJ et al., 2013)

Par ailleurs, l'importance stratégique des technologies de l'information pour permettre un avantage concurrentiel au sein de l'organisation, a été souligné par les chercheurs (Noureddine et al., 2023). Néanmoins, les auteurs soulignent la nécessité d'une adoption et d'une intégration réussies de ces technologies, ainsi que leur alignement avec la stratégie concurrentielle de l'organisation.

Les études autour de l'impact de la maturité digitale de la banque sur la relation client manquent au Maroc. De l'autre côté de la méditerranée, en France, les établissements bancaires sont tous engagés dans la digitalisation de la relation client. Elles disposent toutes de portails bancaires accessibles en ligne ainsi qu'une application mise à disposition des clients. Sur une échelle de 1 à 5, les banques estiment entre 3 et 4 le degré de numérisation de leur relation client (ACPR, 2017).

Néanmoins, l'étude souligne que c'est dans la banque de détail que la numérisation des relations clients est la plus développée, une numérisation permise par le déploiement de nombreuses solutions technologiques.

En effet, dans le domaine de la banque d'entreprise et d'investissement, selon l'étude, la digitalisation semble plus ou moins poussée selon les métiers :

- Avancée dans les métiers de gestion de trésorerie, caractérisés par des activités de flux très numérisées et une concurrence accrue des Fintechs ;
- Plutôt émergente dans les métiers plus personnalisés comme le financement structuré, le marché des capitaux, le conseil.

La transformation digitale de la banque, tant en amont qu'en aval des points de contacts, permet de transformer la relation client. De surcroît, les Back-Offices bancaires, étant producteurs des services bancaires, sont au cœur de la chaîne de valeur. Ainsi, ils sont garants du traitement de la requête client aussi bien en termes de délais que de niveau du service apporté. Plus encore, selon la même étude, ce sont les Back-Offices bancaires qui doivent être dotés d'un niveau de flexibilité important pour s'adapter à l'accélération de l'évolution continue des demandes clients (Capgemini, 2015).

Selon la même étude, il existe une véritable rupture dans la transformation du Front-office et du Back-Office dans le sens où :

- Le Back-Office bancaire connaît une obsolescence des outils, un manque de flexibilité et d'importants délais de traitement
- Le Front-office, de l'autre côté, est plus digital, agile et rapide

Cette rupture trouve sa source dans le fait que la banque accorde naturellement plus d'importance à la transformation digitale du Front-office, omettant que le Back-Office a tout son intérêt au regard de la relation client.

1.2.2. Les enjeux de la digitalisation face aux exigences des TPE :

La stratégie métier de la banque s'est transformée pour devenir intrinsèquement digitale. Cela ne signifie pas que la banque devient entièrement digitale étant donné que la force du réseau physique des banques s'impose encore de nos jours. Elle doit cependant modifier et délimiter sa conception de son rôle et de ses attributions.

En effet, il ressort que les clients des banques exigent certes plus de fluidité et de souplesse dans le traitement des opérations, lesquelles pourraient être la conséquence d'une transformation réussie du Front-Office (De Montille et Lamboley, 2018). Néanmoins, ces mêmes clients exigent également plus de personnalisation des services bancaires ou ce que les auteurs de l'étude ont appelé « service individualisé ». Ainsi, la banque aussi digitalisée qu'elle puisse être, sera toujours confrontée à une demande de diversification de ses offres dans le but de satisfaire ses clients.

De surcroît, même quand il s'agit de la même catégorie d'entreprises (TPE), on rencontre des réalités très différentes et des configurations très contrastées (Arlotto. J et al., 2011). Ainsi, le découpage des entreprises en catégories n'enlève rien à la complexité et à la diversité des phénomènes managériaux relevés dans la catégorie « Très Petites Entreprises ». Il ne s'agit pas uniquement d'étudier la TPE en la comparant toujours à la grande entreprise, il faut également comprendre que le tissu industriel des TPE n'est pas un groupe d'entreprises homogènes et qu'elles peuvent elles aussi présenter des caractéristiques et des phénomènes spécifiques à chaque unité à part.

Ainsi, les très petites entreprises sont différentes et ont besoin d'un accompagnement de leurs banques, qui soit personnalisé. Impérativement, une question s'impose : comment pourrions-nous imaginer un niveau important de personnalisation de la relation client sans le facteur humain et en s'appuyant uniquement sur le digital ?

Le critère n°1 dans le choix de la banque principale reste la présence d'une agence proche du domicile (Deloitte, 2017). Paradoxalement, la transformation digitale peut avoir joué un rôle important dans le développement de cette exigence de proximité géographique. L'habitude à l'immédiateté de l'information et du service bancaire conduit les clients à attendre le même niveau de la prestation dans les agences bancaires physiques. Toujours selon la même étude, le temps de trajet acceptable pour retirer de l'argent (74% des sondés) et pour obtenir un conseil bancaire (57% des sondés) doit être de 5 à 10 minutes maximum.

La proximité physique et la personnalisation des services ne sont pas les seuls critères plébiscités par les clients bancaires. Le rapport de confiance est un élément très recherché par les clients bancaires, que la relation soit humaine ou virtuelle (De Montille et Lamboley, 2018). La confiance peut être une notion astucieuse. En ce sens, l'auteur de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) met en exergue la notion de l'opportunisme, c'est-à-dire la volonté des acteurs d'agir dans leur propre intérêt en trompant autrui de façon préméditée. Ce sujet est important dans le cadre de notre recherche d'autant plus que la confiance dans les outils digitaux est plus astucieuse que la confiance de l'humain en ses pairs.

La réticence des employés de l'organisation bancaire et de ses clientes TPE à la transformation digitale trouve sa source dans le rapport belliqueux de défiance de l'humain en la « machine ». Cette réalité n'est pas propre au marché marocain. En effet, aux États-Unis, près de 92 % des répondants à une enquête se disent assez préoccupés par la manière dont sont traitées les données personnelles qu'ils fournissent aux entreprises (KPMG, 2022). Or, la « Donnée » est

bien le ciment de la stratégie digitale de la banque et de la proximité relationnelle avec son client.

1.3. L'approche omnicanale : vers une amélioration de la proximité relationnelle et de la confiance entre les banques et les TPE :

De notre part, nous pensons que devoir choisir entre un canal digital ou physique enlève à la réalité beaucoup de complexité pourtant inhérente au fonctionnement de la relation Banque-TPE. Cette vision manichéenne qui consiste à choisir entre deux canaux de contact, manque de réalisme.

En effet, l'approche omnicanale dans le secteur bancaire est de plus en plus préconisée par les experts en management. Pour l'expliquer dans notre cas, il s'agit pour la TPE d'utiliser plusieurs canaux (digital, physique...) pour satisfaire un même besoin. Ainsi, par exemple, pour une demande de financement réalisée par la TPE, le processus pourrait ressembler à celui-ci :

- Le dirigeant de la TPE cliente utilise l'application bancaire pour faire une simulation de financement bancaire.
- A la réception des résultats de la simulation, le conseiller bancaire contacte le dirigeant de la TPE pour confirmer avec lui les données et sa décision de souscrire le crédit bancaire.
- Pour finaliser la demande du financement, le conseiller bancaire demande à nouveau au dirigeant de la TPE d'utiliser l'application pour charger les pièces justificatives.
- A la confirmation de l'octroi du financement, le dirigeant de la TPE doit se rendre à l'agence bancaire pour signer le contrat de financement.

Nous constatons que la démarche en « *self-care* » permettant l'autonomie du client, n'est pas exclusive dans la relation bancaire uniquement parce que le parcours est digital ! Ceci s'explique par le fait que les banques ont conscience de la force de leurs réseaux d'agences et ne se contentent pas du digital simplement pour l'effet de tendance éventuellement suscité chez le client. En effet, les banques conçoivent leurs stratégies digitales loin des effets de mode que cette notion peut revêtir.

Avec l'avènement des banques en ligne, les banques physiques ne se laissent pas impressionner. Ayant conscience que beaucoup d'éléments les différencient des banques en ligne (culture organisationnelle différente, culture digitale plus ou moins élevée de la clientèle, perception de la clientèle du métier de banquier...), les banques physiques n'ont jamais délaissé leurs stratégies « classiques », leurs agences physiques et la proximité humaine qui les lient à leurs

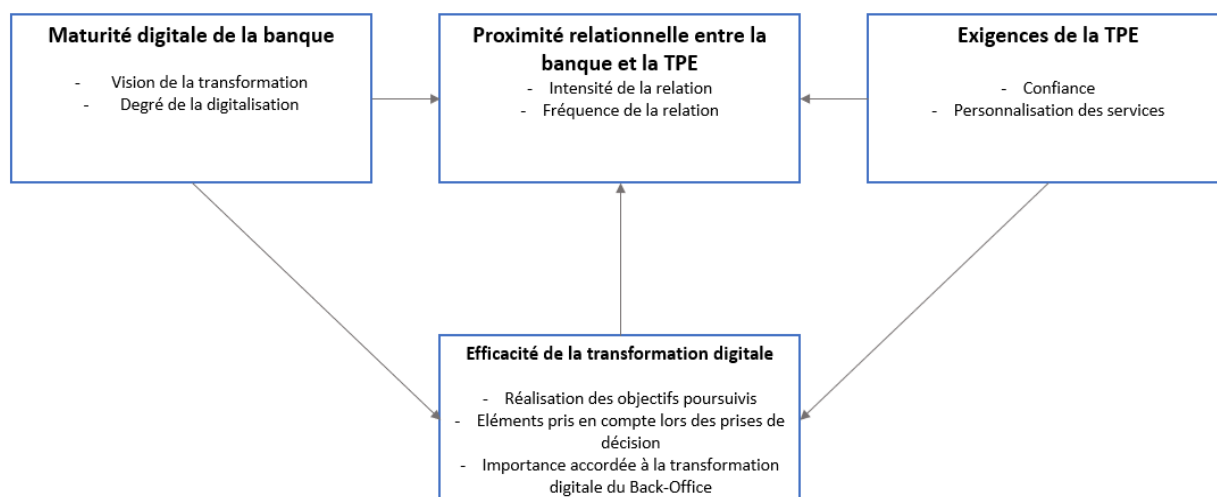
clients traditionnels. Ceci dit, chaque type de banque (traditionnelle ou complètement digitale) élabore sa stratégie en fonction de son Business Model, de ses spécificités et des attentes de sa clientèle. Le banquier digitalisé et le banquier traditionnel ne devraient pas être en concurrence. Chacun se dote d'une stratégie lui permettant de satisfaire convenablement les besoins de ses clients. En effet, plusieurs études ont conclu que la banque digitale reste un canal complémentaire aux services classiques fournis par les agences bancaires et non un substitut (De Young et al. 2007, Hernando & Nieto. 2007, Onay & Ozsoz. 2013)

Cependant, les banques ont compris que pour ne pas se faire supplanter par les banques en ligne, les néo-banques et les fintechs, il faudra prendre le train de la transformation digitale ! Ceci est cependant fait en bonne intelligence. Le métier du conseiller bancaire qui doit de plus en plus se recentrer sur une activité de conseil avisé. La transformation digitale, favorisant l'approche « self-care », permet au conseiller de se focaliser sur des fonctions à plus forte valeur ajoutée et de modifier fondamentalement sa fiche de poste. Le conseiller devient un vrai garant de la relation « client » plutôt qu'un « simple » gestionnaire de produits bancaires (El Yaacoubi, 2021)

2. Modèle théorique et hypothèses de recherche

Compte tenu des dimensions traitées dans les chapitres précédents, le modèle théorique de notre recherche se présente ainsi, dans la figure 1 ci-dessous :

Figure 1 : Modèle théorique de la recherche



Source : Auteur

A partir de notre étude théorique, il ressort que les banques ont conscience du caractère essentiel de la proximité relationnelle avec leurs clientes TPE et de la nature stratégique de la

transformation digitale. En effet, nous pensons que les banques ne se laisseraient pas impressionner par l'effet de tendance que revêt la notion du digital. Nous avons vu précédemment dans la revue de littérature que le digital n'est qu'un canal parmi d'autres et que le réseau physique n'est pas des moindres.

De notre analyse théorique, ressortent également que les TPE accordent une importance capitale à la confiance, la personnalisation des services bancaires et la proximité humaine.

Ainsi, nous posons pour notre recherche, les hypothèses suivantes :

H1 : La proximité relationnelle avec les TPE est un objectif poursuivi par les banques marocaines

H2 : La transformation digitale permet de poursuivre cet objectif de proximité relationnelle

H3 : L'importance du réseau physique empêche les banques marocaines de faire de leur transformation digitale une priorité stratégique dans le cadre de leurs relations avec les TPE

3. Etude empirique

3.1. Protocole méthodologique

Si le chercheur n'a pas, d'emblée, explicité le cadre épistémologique de son projet de recherche, un travail de justification sur chacun des points de sa recherche devra être effectué sérieusement (Avenier et al., 2012). Ainsi, nous définissons d'emblée le cadre épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude pour nous éviter un effort de justification qui exigerait de nous un travail profond d'épistémologie, ce qui ne relève pas de notre spécialité.

Toujours selon la même auteure, le cadre épistémologique positiviste vise à fournir une représentation iconique de la réalité, grâce à une exploration puis à des tests déductifs. Le positivisme met en avant l'expérience. Si on devait garder une seule idée qui définirait le positivisme, ce serait « la représentation de la réalité telle qu'elle est ». Étant donné l'importance que nous accordons à la réalité empirique et à son authenticité, nous choisissons le paradigme positiviste pour notre recherche. L'effort d'interprétation que nous souhaitons nous épargner, n'est pas adapté à la nature de notre recherche.

Également, étant donné que notre recherche vise à étudier l'impact de la transformation digitale de la banque sur sa proximité relationnelle avec la TPE, nous avons jugé approprié d'opter pour le paradigme positiviste généralement utilisé afin d'étudier les relations de cause à effet.

La recherche qualitative est un métier qui vise à comprendre comment les individus pensent et agissent (Taylor et Bogdan, 1998). De plus, la littérature contient de nombreux exemples des caractéristiques qui distinguent la recherche qualitative de la recherche quantitative. Par exemple, comme les données recueillies sont descriptives plutôt que numériques, la recherche

qualitative se concentre sur les expériences et les perceptions des sujets et elle s'intéresse à découvrir les processus et les résultats (Merriam. 1988, Marshall et Rossman. 1995). Toutes ces caractéristiques sont présentes dans la présente recherche, indiquant ainsi qu'une approche qualitative est appropriée.

Concernant le choix méthodologique suivi par notre étude, nous optons pour une démarche exploratoire basée sur la méthode des cas (HLADY-RISPAL. M. 2002, YIN. R. K. 2002). Nous avons choisi une méthode qualitative par entretiens semi-directifs afin de permettre aux personnes interviewées de répondre aisément et d'exprimer leurs points de vue précis sur les questions. Ceci nous permet aussi en tant que chercheuse de relancer les répondants pour faire émerger de nouvelles hypothèses de recherche.

3.2. Profils interrogés

Nous avons envoyé des demandes d'entretiens à 50 cadres dans des banques marocaines qui ciblent les TPE et développent des canaux digitaux. A ce dessein, nous avons utilisé le réseau professionnel LinkedIn.

4 cadres au sein de 2 banques marocaines (2 cadres par banque) ont accepté de participer à notre étude. Nous nous sommes contentés de cet échantillon en raison de la saturation des réponses aux questions posées et de la représentativité de l'échantillon des différents états de réflexion des banques. En effet, il ressort de notre étude empirique que les 2 banques interrogées disposent de 2 stratégies différentes quant à leur approche relationnelle avec les TPE ainsi qu'à leur stratégie de transformation digitale.

Pour des raisons de confidentialité et de respect de l'anonymat des personnes rencontrées, nous ne détaillerons pas leurs profils précis. Nous pouvons néanmoins préciser qu'en général, nous avons interviewé les profils suivants dans 2 banques marocaines différentes cotées en bourse (banque A et banque B), comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Présentation des profils interrogés et de la durée des entretiens

	Banque A	Durée de l'entretien	Banque B	Durée de l'entretien
Profils	Un directeur général adjoint	45 mins	Un responsable de la transformation digitale	45 mins
	Un directeur général adjoint	45 mins	Un chef de projet	45 mins

Source : Auteur

3.3. Présentation et discussion des résultats de l'étude

3.3.1. Stratégie de la banque pour adresser le segment des TPE

L'ensemble des cadres interrogés affirment que leurs banques adressent le marché des TPE, avec de subtiles différences en termes d'importance accordée.

En effet, une banque (que nous appellerons **la banque A**) a affirmé que toute banque a le devoir d'adresser les TPE dans sa stratégie en jouant ainsi le rôle sociétal qui lui est assigné en tant que financeur de l'économie. « Notre rôle sociétal est de soutenir les entrepreneurs ; c'est notre rôle en tant que banque. » a ainsi affirmé le cadre interrogé dans la banque A.

Cette stratégie, affirme la banque A, n'est pas qu'encre sur papier. Elle prend forme dans une direction dédiée aux TPE, des offres, des équipes, des espaces et une distribution spécifiques aux TPE afin de les accompagner au mieux. Ces efforts ont conduit cette banque à traiter la plupart de ses transactions « pro » avec les TPE (plus de 90% des entreprises de son portefeuille sont des TPE). Pour cette banque, les produits garantis par l'Etat au profit des TPE n'ont fait qu'ancrer cette réalité.

Interrogé sur l'importance accordée par la banque à la proximité relationnelle avec les TPE, un cadre affirme qu'en général, la TPE est représentée par une seule personne (son dirigeant). Ainsi, la proximité relationnelle est capitale avec le dirigeant de la TPE. Il conclut en faisant ce constat : « Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'importance de la proximité relationnelle baisse. ». Cette affirmation est confirmée par l'étude de la Banque de France (2021) démontrant que les TPE-PME sont dépendantes des banques parce qu'elles n'ont pas accès au marché financier au même titre que les Grandes Entreprises.

Cette importance particulière accordée aux TPE n'est néanmoins pas vérifiée pour **la banque B**. Cette banque ne dispose pas de stratégie spécifique pour les TPE et les considère, en termes d'importance, comme tout autre marché dans son portefeuille client.

Un cadre au sein de cette banque nous a affirmé : « Nous avons une stratégie commune pour tous les segments mais on l'adapte en y ajoutant du spécifique pour répondre aux besoins particuliers de chaque segment. »

Ce qui est intéressant à souligner est que malgré cette indifférence apparente au regard de la TPE, la banque B dit accorder une importance élevée à la proximité relationnelle avec ce segment d'entreprises. L'objectif principal de cette proximité relationnelle pour cette banque est de capter des informations pertinentes sur le client permettant d'améliorer la computation du risque. Ceci confirme les conclusions qui affirment que la banque privilégie la proximité

relationnelle principalement afin de cerner ce qui se passe derrière le mur opaque qui entoure la gouvernance de la TPE (Biboum, 2008) et confirme ainsi l'hypothèse H1 selon laquelle la proximité relationnelle avec les TPE soit un objectif poursuivi par les banques marocaines.

De surcroît, la banque B affirme que la nature de la relation avec la TPE a un impact sur la confiance accordée à l'entreprise. Ainsi, plus qualitative est la nature de la relation, plus qualitatives seront les informations captées et plus élevé sera le degré de confiance en la TPE cliente.

3.3.2. Transformation et stratégie digitales de la banque :

En discutant des objectifs de la transformation digitale du Back-Office et du Front-Office, nous avons pu collecter des informations intéressantes.

Selon la banque A, le digital n'a de sens qu'en répondant à un besoin précis. Ainsi, les objectifs de la transformation digitale ne peuvent pas être traités dans l'absolu. Il convient d'adresser ces objectifs en suivant un modèle opérationnel et relationnel.

Cette même banque ajoute qu'en général, l'assouplissement de la relation avec la TPE et la recherche du confort dans l'interaction de la TPE avec sa banque sont les principaux objectifs de la transformation digitale du Front-Office. C'est pour cette raison qu'une application bancaire dédiée aux professions libérales et aux TPE a vu le jour dans cette banque. Un automate de remise de chèques verra également le jour dans les agences de cette banque.

En termes de transformation digitale du Back-Office, cette même banque (la banque A) affirme que cette « brique » est en appui, le Front-Office étant le plus important. Le cadre bancaire déclare : « Dans notre perception, le Back-Office, c'est l'usine, c'est en quelque sorte la terminaison de l'engrenage qui commence avec le Front-Office. ». Ces résultats confirment les conclusions de l'étude qui affirme que le back-office est souvent négligé au profit du front-office ce qui peut conduire à une dégradation de la relation client et à une augmentation des délais de traitement (Capgemini Consulting, 2015)

La banque B, plus catégorique, répond à cette question comme suit : « Que ce soit pour le Front-Office ou le Back-Office, en général, l'optimisation des processus est le premier objectif poursuivi par la banque. »

Plus particulièrement, cette banque nous donne plus d'insights sur la question en listant les objectifs opérationnels de la transformation digitale du Front-Office :

- Renforcement du « Selfcare » : afin d'augmenter l'autonomie du client

- Refonte des parcours digitaux « clients » : afin de rendre l'expérience client sur les plateformes digitales plus simples, plus fluides et plus claires
- Mobilité des applications bancaires : c'est à dire rendre les plateformes digitales à portée de main, sans tomber dans le piège de l'application mobile sans objectif précis, qui est conçue de ce fait uniquement pour donner l'image d'une banque digitale.
- Omnicanalité : en mettant à disposition du client tous les canaux (digital et physique), tout en garantissant que ces différents canaux communiquent entre eux.

Concernant le Back-Office, les objectifs principaux de la banque B sont :

- La communication entre les différents services pour permettre l'omnicanalité
- La fin de la rupture entre le Back-Office et le Front-Office en termes d'organisation

Cette même banque (banque B) affirme que les éléments décisionnels dans tout projet de transformation digitale que la banque mène sont :

- L'optimisation du temps nécessaire pour la conduite des projets de transformation digitale;
- L'efficacité opérationnelle : permise par l'optimisation des processus dans le but d'atteindre l'objectif de la transformation digitale à moindre coût ;
- L'alignement des parties prenantes : en les mobilisant afin de converger vers le même objectif

Ces objectifs, selon cette banque (banque B), ne peuvent être poursuivis sans le mode agile de gestion de projets. Cette banque ayant réalisé la transition vers ce mode, affirme que ce mode réduit l'effet tunnel et fluidifie la livraison de ses projets de transformation digitale. En d'autres termes, le mode agile consiste à livrer le projet de transformation digitale sous forme d'étapes permettant l'ajustement continu de l'output tout en ayant en vision l'objectif final.

Néanmoins, selon la même banque (banque B) : « gérer un projet en agile dans un écosystème qui n'est pas agile, ne permet pas la poursuite des objectifs ». Le responsable en question nous explique en effet que sans la diffusion des valeurs agiles à l'échelle de l'organisation, le mode agile déployé uniquement dans l'équipe projet n'est pas efficace.

Le fait de diffuser les valeurs agiles au niveau de toute l'organisation est un cadre de travail appelé « l'agilité à l'échelle ». Elle permet d'embarquer plusieurs équipes travaillant en mode agile autour d'un même projet organisationnel. Ceci permet également la diffusion des valeurs du mode agile à l'échelle de l'organisation entière. Un projet digital ne peut pas être réalisé en

autarcie et nécessite la collaboration de toutes les parties prenantes (Juridique, Conformité, Sponsors de haut niveau, Communication...).

De l'autre côté, la banque A est plus prudente au sujet de l'importance systématique du mode agile. En effet, les cadres interrogés pensent qu'il faut avoir une ligne de conduite adaptée au projet de transformation en question, sans tomber dans le « dogme » de l'agilité. Le mode agile n'est pas une fin en soi mais simplement un moyen pour mieux gérer les projets. Il doit être mobilisé à bon escient selon les besoins des équipes du projet.

Ainsi, le véritable critère décisionnel lors des arbitrages nécessaires à la conduite des projets de transformation digitale de cette banque est le respect de la vision initiale du projet. Utiliser le mode agile avec pragmatisme est clé pour la banque A, il est considéré comme un moyen et non comme une finalité. L'apport de ce mode permet, pour reprendre l'expression du responsable interrogé, de « faire des virages » de temps en temps en gardant dans le collimateur, l'objectif poursuivi.

3.3.3. Impact de la transformation digitale de la banque sur sa proximité relationnelle avec la TPE :

Au sujet de la définition du niveau de leur maturité digitale, les deux banques interrogées la considèrent comme étant un processus plutôt qu'une finalité, étant donné que la technologie est en éternel mouvement. Les banques ne sont, de ce fait, pas catégoriques dans leur perception de leur propre maturité digitale.

Néanmoins, elles affirment que des éléments de Benchmark sont importants pour positionner le niveau de leur maturité digitale. Ainsi, si on compare la maturité digitale des banques interrogées avec les acteurs nationaux, il s'avère qu'elle est élevée. Néanmoins, si on compare ces mêmes banques avec les acteurs internationaux, les cadres interrogés estiment qu'il y a « encore du chemin » pour pouvoir les concurrencer sur ce terrain.

Au sujet de leur proximité relationnelle avec les TPE, bien que la stratégie des banques interrogées consiste à communiquer avec les TPE en utilisant les canaux digitaux et les canaux physiques en même temps, il s'avère que la réalité opérationnelle s'impose et que les banques se voient obligées de privilégier la voie des agences physiques et des relations humaines conseiller – TPE pour des raisons de préférence des TPE pour les canaux physiques. En effet, les banques interrogées disent constater que la majorité des dirigeants des TPE marocaines se dotent encore d'une faible culture digitale et ont besoin de la relation humaine avec leurs conseillers en agences. Le degré de confiance dans les canaux digitaux reste aussi très faible

chez les dirigeants des TPE. Ceci confirme les conclusions qui soulignent l'importance du rapport de confiance entre la banque et le client, que la relation soit humaine ou virtuelle (De Montille et Lamboley, 2018) et confirme ainsi l'hypothèse H3 selon laquelle l'importance du réseau physique empêche les banques marocaines de faire de leur transformation digitale une priorité stratégique dans le cadre de leurs relations avec les TPE

Un cadre dans la banque B nous a d'ailleurs affirmé : « Les dirigeants des TPE se dotent d'une faible culture digitale, surtout de la part ceux qu'on appelle communément « *moul chkara*¹ ». Cependant, loin de ce cliché, de plus en plus de dirigeants de TPE avec une culture digitale plus élevée apparaissent. Quand on est entrepreneur, on préfère l'immédiateté du service digital. » Néanmoins, cette même banque considère que le digital n'est pas une finalité absolue. Les canaux mis à disposition doivent être adaptés au besoin du client. Le cadre interrogé nous affirme : « C'est le client qui choisit le canal qui lui va mieux. C'est notre état d'esprit. On ne veut pas promouvoir le digital coûte que coûte. »

Un cadre dans la banque A nous confie que son ambition est que l'essentiel des activités soient réalisées en distanciel. Le client ne doit se rendre en agence que pour être conseillé à proprement dit. Ainsi, il nous affirme : « Le contact en agence doit être réduit au minimum pour qu'il soit porteur de valeur. Le contact humain est clé dans l'activité bancaire mais doit se faire de manière organisée, proactive et concertée avec le client. Il y a du chemin à faire pour augmenter l'efficacité des canaux digitaux en comparaison avec les canaux physiques. Je pense que le segment des clients particuliers utilise les canaux digitaux plus que les TPE en raison de la faible culture digitale des dirigeants. »

Ces affirmations ne font qu'appuyer la phrase précitée dans le cadre théorique : « La stratégie digitale n'est plus pensée parallèlement à la stratégie d'entreprise. Désormais, c'est toute la stratégie de l'entreprise qui est digitale. » (D'agrain, 2018). En effet, la banque A vise à converger vers le même type de canal pour tous les clients, à savoir le canal digital en réduisant au fur et à mesure l'utilisation des canaux physiques. Selon la banque A, il ne s'agit pas de suivre le bon vouloir de la TPE mais plutôt de changer la mentalité et la culture de cette catégorie d'entreprises. Cette banque se veut ainsi disruptive et se veut jouer un rôle sociétal de sensibilisation et d'accompagnement du tissu économique marocain afin que la transition vers le digital se fasse dans les meilleures conditions.

¹ Moul chkara : Terme en dialecte marocain désignant un dirigeant qui apporte les fonds financiers et matériels nécessaires à l'entreprise mais qui dispose de faibles capacités managériales pour mener à bien la gestion de son entreprise.

Ainsi, les banques s'entrechoquent à une autre variable de l'équation de la transformation digitale : la culture digitale de la TPE cliente. Malgré le bon vouloir de la banque de développer les canaux digitaux et de répondre aux spécificités des TPE à cet effet, les applications bancaires restent peu utilisées par ce segment d'entreprises marocaines préférant le contact et l'approche humaine du métier de banquier.

Cependant, les deux banques affirment que la donne évolue à l'ère du « tout numérique ». L'utilisation des canaux digitaux par les TPE dépend surtout de la catégorie des services bancaires utilisés :

- En ce qui concerne le versement des salaires, les opérations de compte : l'application bancaire mise à disposition est de plus en plus utilisée.
- Pour les opérations de financement, de montage de dossiers financiers et de conseil ou de facilités : les TPE privilégient le contact humain avec leurs conseillers bancaires.

Concernant le Back-Office, il s'avère que l'élément le plus important de cette transformation soit le *KYC*² (connaissance client). En effet, les banques interrogées affirment à l'unanimité que le Back-Office et le Front-Office bancaires doivent opérer de concert afin de servir la TPE cliente. Et comment bien servir le client sans le connaître ? Le *KYC* permet en effet d'établir une relation de qualité avec la TPE cliente.

« Afin d'aligner la transformation digitale bancaire tant du Front-Office que du Back-Office avec les attentes des TPE clientes, la méthode du *Design Thinking*³ est d'un grand apport. Elle consiste à co-construire les solutions digitales avec les acteurs opérationnels. En effet, le conseiller bancaire est le miroir de la réalité du terrain. En tant qu'équipe projet, être en contact permanent avec le conseiller permet de comprendre les attentes du client. »

Pour permettre la proximité relationnelle avec la TPE, la banque doit ainsi anticiper les besoins de cette catégorie de clients et cela ne peut être atteint sans une transformation digitale concertée entre le Back-Office et le Front-Office.

L'ensemble des banques interrogées affirment que l'objectif principal de la connaissance client permise par la transformation digitale du Back-Office est de mieux cibler les besoins de la TPE.

² *KYC* (Know Your Customer) : Ensemble des outils permettant d'agrèger les données clients et de vérifier leur identité conformément aux exigences légales et aux réglementations en vigueur.

³ *Design Thinking* : méthode consistant à anticiper les besoins et les désirs du consommateur pour créer un produit ou un service, même s'il n'en aurait jamais exprimé clairement le besoin.

La TPE y trouve son compte et ceci s'inscrit dans une perspective Win-Win puisque c'est grâce à cette approche que la banque génère aussi plus de chiffre d'affaires en lui permettant de :

- Évaluer le risque du défaut de paiement de la TPE
- Adopter la posture commerciale adaptée lors du contact bancaire avec la TPE

Également, connaître le client, c'est le gage de sa fidélisation. En effet, la banque A nous a affirmé qu'au-delà de la réalisation du chiffre d'affaires, la connaissance client permet de mieux cibler les besoins des TPE clientes et ainsi les fidéliser. Par exemple, grâce au traitement des données effectué par un laboratoire de data interne à la banque, les habitudes de consommation des chèques par les dirigeants des TPE ont été analysées et des cartes bancaires plus adaptées aux besoins ont été conçues pour ces clients.

Finalement, concernant l'impact de la transformation digitale du Back-Office sur l'expérience client des TPE, la banque B affirme que les données traitées en amont des points de contact permettent de gérer les dossiers en Front-Office plus rapidement et plus efficacement. Le même cadre exprime : « La priorité stratégique de la banque est d'être focalisée sur une démarche centrée utilisateur et de ne pas raisonner sur des parties de processus (Front-Office, Back-Office...). C'est l'apport de la méthode du *Design Thinking* qui permet de concevoir un outil centré sur le client et sur ses besoins. »

La banque A cite les conséquences de la transformation digitale du Back-Office sur l'expérience client :

- La transformation du Back-Office bancaire favorise le développement d'applications bancaires plus efficaces. Ainsi, les TPE deviennent plus autonomes et peuvent ainsi se recentrer sur leurs activités opérationnelles : la TPE gagne plus en efficacité et en performance.
- La banque devient moins chère car plus digitale et elle devient plus proche de la TPE.

Concernant la conduite du changement, elle s'opère bien dans la banque A du côté collaborateurs. Cependant, du côté des clients, elle n'aboutit toujours pas.

Conclusion et pistes de recherche

Les observations obtenues à partir d'entretiens semi-directifs auprès de 4 responsables dans 2 banques marocaines attestent de la logique relationnelle sur lesquelles sont basées les stratégies digitales des banques marocaines. Ceci est représenté dans ces banques par une offre, une direction et des équipes dédiées à cette catégorie d'entreprises.

Cette approche relationnelle permet selon les responsables interrogés de prendre compte des spécificités de la TPE :

- Confidentialité des informations
- Gouvernance opaque
- Représentation par un dirigeant unique

Au sujet de la transformation digitale dans ces banques marocaines, il ressort de notre étude qu'elle est avancée sur le Front-Office et plutôt émergente s'agissant du Back-Office.

Conformément à la littérature explorée, les 4 responsables bancaires sont conscients de l'importance de la combinaison « transformation digitale » et « réseau physique d'agences ».

En effet, la transformation digitale de la banque ne permet pas toujours de poursuivre la proximité relationnelle avec la TPE, notamment en raison de :

- La faiblesse de la culture digitale des TPE marocaine
- Leur préférence du contact humain aux canaux digitaux
- La priorisation des banques d'autres objectifs organisationnels (efficacité opérationnelle...)

En termes de stratégie digitale, des éléments différencient les 2 banques interrogées :

- La banque A souhaite acculturer les clients professionnels à l'utilisation des canaux digitaux
- La banque B met à disposition l'ensemble des canaux et laisse le client maître de son choix.

La démarche suivant laquelle sont construits les projets digitaux bancaires est aussi une variable dont les enjeux sont à approfondir. En effet, la poursuite des objectifs opérationnels et le respect des visions initiales des projets de transformation sont poursuivis non seulement grâce à la méthode agile mais aussi grâce au *Design Thinking*, qui semble être essentiel à l'alignement des projets de transformation digitale avec les attentes des clients.

Concernant la transformation digitale du Back-Office, nous notons qu'il subsiste un chemin à parcourir sur ce terrain. En effet, bien que certaines banques mesurent à juste titre son impact sur l'expérience client, d'autres banques semblent faire leurs premiers pas dans la transformation de ce processus pourtant jugé capital en termes d'impact sur la relation client en général et sur la relation avec la TPE en particulier.

Les implications d'ordre managérial de notre recherche consistent pour les banques à :

- Concevoir leurs stratégies digitales en prenant en compte l'importance accordée par les TPE au réseau physique d'agences
- Promouvoir l'approche omnicanale et s'en donner les moyens opérationnels

- Diffuser les principes du mode agile de gestion de projets à l'échelle de l'organisation

Comme toute recherche, la nôtre contient des limites parmi lesquelles nous pouvons citer :

- La taille réduite de l'échantillon de banques interrogées (4 banques)
- L'absence d'une recherche parallèle auprès des TPE

Nous proposons à la communauté scientifique les pistes suivantes pour approfondir les dimensions de notre recherche :

- L'impact des méthodes de gestion de projet (méthode agile, *Design Thinking*...) sur les projets de transformation digitale
- L'impact de la culture digitale des dirigeants des TPE sur l'efficacité des projets de transformation digitale
- L'évaluation de l'importance du réseau physique d'agences au regard des objectifs poursuivis par les banques marocaines

BIBLIOGRAPHIE

- ACPR, ETUDE (2017) « LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE »
- AMEZIANE. H. ET AL (2017), «LE FINANCEMENT RELATIONNEL BANCAIRE DES PME», GREFAM, ENCG TANGER -MAROC
- ARLOTTO. J ET AL (2011), « TRES PETITE ENTREPRISE ET CROISSANCE : A LA DECOUVERTE D'UN CONTINENT INEXPLORE », MANAGEMENT & AVENIR
- AUTISSIER. D ET AL (2014), LA CONDUITE DU CHANGEMENT POUR ET AVEC LES TECHNOLOGIES DIGITALES, QUESTIONS DE MANAGEMENT (N°7)
- AVENIER. M ET AL (2012), « A QUOI SERT L'EPISTEMOLOGIE DANS LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? UN DEBAT REVISITE », LE LIBELLIEO D'AEGIS.
- BHARADWAJ. A. S. ET AL (2013) DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS
- BIBOUM A.D. (2008), RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR DANS LE SECTEUR BANCAIRE CAMEROUNAIS : UNE CO-EXISTENCE DES APPROCHES TRANSACTIONNELLE ET RELATIONNELLE, 9EME CONGRES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, LOUVAIN-LA-NEUVE
- CAPGEMINI CONSULTING, ETUDE (2015), « LE LEAN 2.0 AU SECOURS DES BACK OFFICES BANCAIRES »
- CHESBROUGH. H. (2006), OPEN INNOVATION: THE NEW IMPERATIVE FOR CREATING AND PROFITING FROM TECHNOLOGY
- COHEN. W. ET AL (1990) THEORIE DES CAPACITES D'ABSORPTION : SAVOIR-APPRENDRE, POUR FAVORISER L'INNOVATION
- CUNY. D, ARTICLE : « BANQUE : LE DIGITAL C'EST BIEN, LA PROXIMITE C'EST MIEUX ! », 2017, LA TRIBUNE.
A CONSULTER EN SUIVANT LE LIEN SUIVANT : [HTTPS://WWW.LATRIEBUNE.FR/ENTREPRISES-FINANCE/BANQUES-FINANCE/BANQUE-LE-DIGITAL-C-EST-BIEN-LA-PROXIMITE-C-EST-MIEUX-749447.HTML](https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque-le-digital-c-est-bien-la-proximite-c-est-mieux-749447.html)
- D'AGRAIN. H. (2018), PREFACE DU LIVRE « STRATEGIE DIGITALE : METHODES ET TECHNIQUES POUR CREER DE LA VALEUR » DE JEAN-PHILIPPE TIMSIT
- DE LUSSIGNY. G. (2016), ARTICLE LINKEDIN : QU'EST-CE QUE LA MATURITE DIGITALE D'UNE ENTREPRISE ET COMMENT L'EVALUER ? COMMENT L'ATTEINDRE ?
A CONSULTER EN SUIVANT LE LIEN SUIVANT : [HTTPS://WWW.LINKEDIN.COM/PULSE/QUEST-CE-QUE-LA-MATURIT%C3%A9-DIGITALE-DUNE-ENTREPRISE-ET-GUY-DE-LUSSIGNY/?ORIGINALSUBDOMAIN=FR](https://www.linkedin.com/pulse/quest-ce-que-la-maturite-dune-digitale-dune-entreprise-et-guy-de-lussigny/?originalsubdomain=fr)
- DE MONTILLE. P ET AL (2018), « BANQUE 3.0 : QUEL VISAGE POUR LA BANQUE DE DEMAIN ? », DIGITAL CORNER, WAVESTONE
A CONSULTER EN SUIVANT LE LIEN SUIVANT : BANQUE 3.0 : QUEL VISAGE POUR LA BANQUE DE DEMAIN ? - DIGITALCORNER (DIGITALCORNER-WAVESTONE.COM)
- DELOITTE (2017), BAROMETRE DE LA CONFIANCE DES TPE ENVERS LEURS BANQUES

- DE YOUNG, R., LANG, W. W., & NOLLE, D. L. (2007). HOW THE INTERNET AFFECTS OUTPUT AND PERFORMANCE AT COMMUNITY BANKS. JOURNAL OF BANKING AND FINANCE, 31(4), 1033–1060.
- EL YAACOUBI. Y ET AL (2021), « TRANSFORMATION DIGITALE : QUELLES RECONFIGURATIONS POUR LES METIERS DE LA BANQUE DE DETAIL ? », REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES DE GESTION
- HERNANDO, I., & NIETO, M. J. (2007). IS THE INTERNET DELIVERY CHANNEL CHANGING BANKS' PERFORMANCE? THE CASE OF SPANISH BANKS. JOURNAL OF BANKING & FINANCE, 31(4), 1083–1099.
- HLADY RIPSAL. M. (2002) , LA METHODE DES CAS, APPLICATION A LA RECHERCHE EN GESTION, EDITION DE BOECK UNIVERSITE
- JEHANNE. M (2021), « MATURETE DIGITALE : COMMENT ET POURQUOI VOUS EVALUER ? » A CONSULTER EN SUIVANT LE LIEN SUIVANT : COMMENT EVALUER VOTRE MATURETE DIGITALE ? NOTRE OUTIL FACILE (CONTENTSQUARE.COM)
- JON GOLD, ARTICLE (2022), LE MONDE INFORMATIQUE.
A CONSULTER EN SUIVANT LE LIEN SUIVANT :
[HTTPS://WWW.LEMONDEINFORMATIQUE.FR/ACTUALITES/LIRE-PROTON-MAIL-INCLUT-DESORMAIS-UN-GESTIONNAIRE-DE-MOTS-DE-PASSE-CHIFFRES-90242.HTML](https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-proton-mail-inclut-desormais-un-gestionnaire-de-mots-de-passe-chiffres-90242.html)
- MARSHALL, C., & ROSSMAN, G. (1995). DESIGNING QUALITATIVE RESEARCH. THOUSAND OAKS, CA: SAGE.
- MERRIAM, S. B. (1988). CASE STUDY RESEARCH IN EDUCATION: A QUALITATIVE APPROACH. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS PUBLISHERS.
- MONGA. A. (2017) , AGENCES BANCAIRES MAROCAINES : POUR UN MOUVEMENT DE DIGITALISATION PROGRESSIF ET CIBLE
A CONSULTER EN SUIVANT LE LIEN : [HTTP://WWW.BANKOBSERVER-WAVESTONE.COM/AGENCES-BANCAIRES-MAROCAINES-MOUVEMENT-DE-DIGITALISATION-PROGRESSIF-CIBLE/](http://www.bankobserver-wavestone.com/agences-bancaires-marocaines-mouvement-de-digitalisation-progressif-cible/)
- NOOTEBOOM. B. (2007), OPTIMAL COGNITIVE DISTANCE AND ABSORPTIVE CAPACITY, RESEARCH POLICY
- ONAY, C., & OZSOZ, E. (2013). THE IMPACT OF INTERNET-BANKING ON BRICK AND MORTAR RANCHES: THE CASE OF TURKEY. JOURNAL OF FINANCIAL SERVICES RESEARCH, 44(2), 187–204.
- TAYLOR, A. J., & BOGDAN, R. (1998). QUALITATIVE RESEARCH METHODS. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, INC
- WILLIAMSON. O (1975), MARKETS AND HIERARCHIES : ANALYSIS AND ANTITRUST IMPLICATIONS, FREE PRESS.
- YIN. R.K. (2002) APPLICATIONS OF CASE STUDY RESEARCH. STAGE PUBLICATIONS, THOUSAND OAKS, 22-28.