

La digitalisation du recouvrement comme levier de compétitivité bancaire : Cas des banques marocaines.

The digitalization of recovery as a lever for banking competitiveness: Case of Moroccan banks.

SABRI Karim

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Sebâa

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de Recherche sur La Nouvelle Economie et Développement

Maroc

LAHNA Nassereddine

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Sebâa

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de Recherche sur La Nouvelle Economie et Développement

Maroc

Date de soumission : 19/10/2025

Date d'acceptation : 25/12/2025

Pour citer cet article :

SABRI K. & LAHNA N. (2026) «La digitalisation du recouvrement comme levier de compétitivité bancaire : Cas des banques marocaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 24 - 49

Résumé

La transformation digitale constitue aujourd’hui un levier stratégique majeur pour les banques marocaines, particulièrement dans le domaine sensible du recouvrement des créances. Cette recherche empirique, menée auprès de 12 agences réparties sur différentes zones géographiques, examine de manière approfondie l’impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle, la qualité de la relation client ainsi que sur la maîtrise du risque. L’étude compare les approches adoptées par plusieurs acteurs clés du secteur, notamment Attijariwafa Bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc et Crédit Agricole, afin d’identifier les pratiques innovantes mises en œuvre pour optimiser les processus de recouvrement. Les résultats montrent que les outils digitaux permettent d’améliorer l’efficacité, d’accélérer le traitement des dossiers et de renforcer la traçabilité, tout en offrant une interaction plus fluide avec les clients. Toutefois, des défis persistent, liés notamment à la cybersécurité, à la protection des données et au développement des compétences internes nécessaires à l’exploitation de ces nouvelles technologies. À partir de ces constats, l’étude formule des recommandations opérationnelles visant à accompagner les établissements bancaires dans une digitalisation maîtrisée et durable de leurs activités de recouvrement.

Mots clés : Digitalisation du recouvrement ; Banques marocaines ; Compétitivité bancaire ; Transformation digitale ; Innovation opérationnelle

Abstract

Digital transformation has become a major strategic lever for Moroccan banks, particularly in the sensitive area of debt collection. This empirical research, conducted across 12 agencies located in different geographic areas, provides an in-depth examination of the impact of digitalization on operational performance, customer relationship quality, and risk management. The study compares the approaches adopted by key sector players, including Attijariwafa Bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc, and Crédit Agricole, in order to identify innovative practices implemented to optimize collection processes. The findings show that digital tools help improve efficiency, speed up case processing, and strengthen traceability, while enabling smoother interactions with clients. However, several challenges remain, notably regarding cybersecurity, data protection, and the development of internal skills required to fully leverage these new technologies.

Keywords: Digitalization of debt collection; Moroccan banks; Banking competitiveness; Digital transformation; Operational innovation.

Introduction

Historiquement, les banques jouent un rôle fondamental dans l'économie à travers la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits. Cependant, depuis les années 2000, la transformation digitale a bouleversé le secteur bancaire à l'échelle mondiale, remettant en question les modèles traditionnels, notamment dans des fonctions internes comme le recouvrement des créances. Au Maroc, cette transition technologique pousse les banques à évoluer vers des modèles plus agiles, connectés et orientés client, rompant ainsi avec l'image d'institutions rigides.

La digitalisation impacte fortement les pratiques bancaires, redéfinissant les processus et les interactions avec les clients débiteurs. Cette évolution ne doit cependant pas exclure l'humain, mais plutôt combiner technologie et relationnel. Le recouvrement, en tant que fonction stratégique, bénéficie directement de ces avancées numériques. L'usage de solutions digitales permet notamment d'automatiser certaines tâches, d'améliorer la communication client et de renforcer le pilotage du risque. Dans ce contexte, les banques marocaines ont intégré progressivement le digital dans leurs stratégies de recouvrement, bien que leur niveau de maturité digitale varie. Ce travail de recherche a pour objectif d'analyser l'impact de cette transformation sur la performance opérationnelle, la relation client et la gestion du risque. Pour cela, une méthodologie mixte a été adoptée : revue de littérature et entretiens semi-directifs avec le personnel de 12 agences bancaires (Attijariwafa Bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc, Crédit Agricole...).

La problématique de recherche posée est la suivante :

Comment la digitalisation transforme-t-elle les pratiques de recouvrement au sein des banques marocaines, et quels sont les facteurs déterminants de son efficacité en termes de performance opérationnelle, de gestion du risque et de qualité de la relation débiteur ?

Hypothèses opérationnelles articulées sur des indicateurs mesurables

H1 – Réduction du DSO (Days Sales Outstanding)

La digitalisation du recouvrement contribue à réduire le DSO, grâce à l'automatisation des relances, la segmentation intelligente des débiteurs et le suivi en temps réel des impayés.

H2 – Amélioration du taux d'encaissement amiab

L'usage d'outils digitaux (SMS enrichis, portails clients, IA conversationnelle) augmente significativement le taux d'encaissement amiab et diminue le recours aux actions contentieuses (CTX).

Pour y répondre, une approche méthodologique mixte a été adoptée. Dans un premier temps, une revue de littérature a permis d'explorer les fondements théoriques liés à la digitalisation

et à la compétitivité bancaire. Ensuite, une **étude qualitative** a été menée à travers des entretiens semi-directifs auprès du personnel de 12 agences bancaires marocaines, représentant plusieurs groupes bancaires (dont Attijariwafa Bank, Wafasalaf et Crédit du Maroc, Crédit Agricole). Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages concrets sur les pratiques actuelles de recouvrement, les outils digitaux utilisés, ainsi que les bénéfices et les limites observés.

1. La transformation digitale dans le secteur bancaire : Cadre conceptuel

La transformation digitale s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel dans la conception des stratégies d'adaptation et de modernisation des organisations. Elle consiste à intégrer les technologies numériques dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Ce processus implique une refonte des processus internes, des structures organisationnelles, des approches marketing, ainsi que des modes de relation avec la clientèle. Les entreprises engagées dans cette dynamique sont mieux positionnées pour répondre aux nouvelles attentes des clients, innover en matière de produits et services, et optimiser leur performance opérationnelle. De plus, la digitalisation peut également permettre d'élargir la portée géographique et de toucher de nouveaux clients en ligne. La réussite économique d'un pays ne repose plus uniquement sur le capital matériel, mais également sur le capital immatériel, notamment digital, qui constitue désormais un levier stratégique et un avantage concurrentiel majeur.

1.1 Définition de la transformation digitale dans le contexte bancaire.

Le concept « digital » est parfois mal assimilé, mal employé et perçu par certains comme une simple avancée informatique, d'autres le confondent avec « numérique ». Il est fréquent d'observer une utilisation interchangeable de ces deux expressions, aboutissant ainsi à leur amalgamation. La digitalisation est devenue un processus inhérent, fusionnant l'émergence d'internet aux progrès quotidiens de la technologie informatique visant l'amélioration des performances. Le concept du "digital" englobe non seulement l'utilisation des doigts, mais également les supports virtuels qui nécessitent une interaction tactile, également appelés supports digitaux (B. Belvaux, J.F. Notebaert, 2018). Le numérique renvoie plutôt à la technologie, celle qui est manipulée par les ingénieurs. Se réfère à une représentation sous forme de chiffres binaires 0 et 1, utilisée par divers outils technologiques, qui peuvent communiquer entre eux grâce aux logiciels. (Scribe, 2021). Selon (Vial, 2019), la transformation Digitale est un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des

changements significatifs de ses propriétés à travers l'utilisation combinée des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité.

DUDEZERT.A (2016)¹ définit la digitalisation comme « une transformation volontaire menée par les dirigeants des entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par les technologies numériques ». Elle souligne également que la transformation digitale repose sur deux caractéristiques principales : d'une part, l'accessibilité des technologies numériques à un large public, et d'autre part, leur capacité à générer et exploiter des flux d'informations jusque-là inexploités. On peut définir cette transformation comme un processus visant à moderniser et optimiser les pratiques traditionnelles, les outils, les objets ou même certaines professions, en y intégrant des technologies digitales afin d'en améliorer l'efficacité et la performance.

La numérisation des services bancaires offre aux institutions financières un certain nombre d'avantages importants. Premièrement, il améliore considérablement l'efficacité opérationnelle en automatisant de nombreuses tâches, réduisant ainsi le temps de traitement des transactions et minimisant les erreurs humaines potentielles. De plus, il offre aux clients un accès instantané et pratique à leurs comptes à tout moment et en tout lieu, augmentant ainsi la satisfaction des clients. La numérisation des services bancaires peut également permettre une plus grande personnalisation des produits, aider à mieux comprendre les besoins individuels des clients et favoriser des relations bancaires plus étroites. De plus, cela permet de réduire les coûts associés à la gestion physique des documents et aux opérations conformes aux normes environnementales. En somme, la digitalisation des services bancaires offre une voie vers une banque plus efficiente, centrée sur le client et résolument tournée vers l'avenir.

Hess et al. (2016) définissent la transformation numérique comme les modifications que les technologies numériques peuvent introduire dans les modèles commerciaux, les produits, ou les structures organisationnelles des entreprises. Selon **Weill et Woerner (2018)**, une entreprise du futur est celle capable d'adopter les technologies numériques pour instiguer des changements significatifs tant dans l'expérience client que dans l'efficacité opérationnelle. Ceci implique que la transition numérique représente un processus visant à utiliser la technologie pour améliorer de manière substantielle les performances commerciales ou l'impact (**Westerman et al., 2014**). Certains chercheurs soutiennent que l'intégration de la technologie financière peut renforcer l'interaction positive entre les banques et leurs clients (Stulz, 2018), ce qui, à son tour, influe

¹ Dudezert, A. (2016). *La transformation digitale: Enjeux et opportunités pour les organisations*. Paris, France : Dunod.

positivement sur le fonctionnement global des banques. Les institutions bancaires peuvent tirer parti de la technologie financière pour numériser leurs opérations et optimiser la gestion des prêts (Lee et al., 2019)², contribuant ainsi à la réduction des risques bancaires (Banna and Alam, 2021).

Avec l'avènement de technologies telles que les blogs et les chaînes YouTube, les banques sont désormais obligées d'établir leur présence sur les réseaux sociaux. Ce besoin va au-delà des objectifs de marketing et de relations publiques ; cela implique également la création de nouvelles architectures de services et la protection de leurs clients. Les plateformes de médias sociaux telles que Twitter, Facebook et LinkedIn ont entraîné une augmentation de la communication interactive et redéfini les modèles commerciaux.

Skinner (2014)³ soutient que la numérisation dans le secteur bancaire ne se limite plus à la simple gestion financière, mais englobe également la gestion des données, soulignant l'importance cruciale de la sécurité des informations. L'auteur avance que, bien que les banques de détail aient traditionnellement opéré via des canaux physiques, elles doivent désormais faire la transition vers une distribution électronique mature et éprouvée.

La génération émergente, souvent appelée « natifs du numérique », a grandi avec Internet et adopte naturellement les canaux numériques dans sa vie quotidienne. Les banques devraient donc abandonner l'approche multicanal et devenir des banques numériques, reconnaissant que le canal unique est désormais numérique. Il est essentiel de mener des recherches plus approfondies sur les coûts et la logistique de la fourniture de services bancaires électroniques afin de faciliter l'accès 24 heures sur 24 à une grande quantité d'informations en ligne, (Tinnilä, M., 2012). Les services bancaires 24 heures sur 24 ont le potentiel de réduire les coûts de main-d'œuvre tout en élargissant l'accès aux services bancaires.

Cuesto et al. (2015) ont identifié trois étapes successives dans le processus de digitalisation des services bancaires : la première implique le développement de nouveaux canaux et produits, la deuxième consiste à adapter l'infrastructure technologique, et la dernière requiert des changements organisationnels profonds pour un positionnement stratégique dans le contexte numérique. Bien que la transition vers des services bancaires numériques présente une multitude d'avantages, elle n'est pas sans risques pour les institutions financières. Les

² Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2019). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 30(1), 248–265. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0803>

³ Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*. Singapore : Marshall Cavendish Business

menaces cybernétiques, telles que les piratages informatiques, les vols d'identité et d'autres formes d'attaques en ligne, demeurent parmi les principales préoccupations. La dépendance croissante aux technologies expose également les banques à des risques opérationnels liés à la disponibilité et à la fiabilité des systèmes informatiques. De plus, la numérisation rapide peut engendrer des défis en matière de conformité réglementaire et de protection des données, mettant ainsi en péril la confiance des clients. Les changements technologiques rapides peuvent également rendre obsolètes les systèmes existants, entraînant des coûts significatifs pour les mises à niveau. Ainsi, bien que la digitalisation offre des avantages considérables, la gestion prudente des risques reste cruciale pour garantir la stabilité et la sécurité financière des institutions bancaires. Certains chercheurs adoptent une perspective opposée, suggérant que, avec l'avancement de la technologie de l'information, en particulier Internet, la finance en ligne engendre divers problèmes et défis en matière de risque financier systémique (Afrodit, 2013) et de surveillance financière (Hoque et al., 2015). Non seulement elle n'améliore pas significativement l'efficacité opérationnelle des banques, mais elle accroît également leur propension au risque. (Bömer, M.; Maxin, H. 2018) revendentiquent qu'une attention insuffisante est accordée dans le monde moderne à la recherche portant sur l'impact de la numérisation sur le fonctionnement efficient du système bancaire, ainsi que sur la collaboration entre les entreprises FinTech et les banques.(Servidio, J.S.; Taylor, R.D.) constate que la plupart des petites banques commerciales manquent de ressources adéquates en matière de cybersécurité. Le principal défi dans le domaine des risques de cyberattaques pour les institutions bancaires réside dans certaines exigences réglementaires et de surveillance destinées à encadrer ces risques (Crisanto, J.C.; Prenio, J. 2017). Des ajustements dans les documents réglementaires sont nécessaires pour favoriser le développement du secteur bancaire et une gestion efficace des risques (Camillo, M).

1.2 La différence entre une banque digitale et une banque en ligne :

L'évolution des attentes des clients pousse les banques à se moderniser en intégrant les nouvelles technologies. Deux modèles émergent : les **banques en ligne**, qui offrent des services bancaires via internet avec des frais réduits et une gestion autonome, et les **banques digitales**, entièrement construites sur des technologies innovantes (IA, blockchain, etc.), proposant une expérience client personnalisée, fluide et sans contact. Ces transformations marquent une rupture avec les modèles traditionnels, mettant l'accent sur l'agilité, l'efficacité et la proximité numérique.

1-3 Les innovations technologiques bancaires au service des clients :

Les banques intègrent divers outils digitaux pour améliorer leur efficacité et leur relation client. Les **applications mobiles** et **sites web** facilitent l'accès aux services et renforcent l'image de l'entreprise. Les **chatbots** et **assistants virtuels**, basés sur l'intelligence artificielle, assurent des réponses rapides et automatisées aux clients. Les **logiciels métiers** optimisent le travail quotidien des employés, tandis que les **newsletters** permettent de maintenir une communication régulière avec les clients et partenaires. Les **services monétiques** (cartes bancaires, GAB, TPE) offrent des moyens de paiement modernes et pratiques. Enfin, la **signature électronique** garantit l'authenticité et la sécurité des documents numériques.

1.4 Transformation digitale et performance concurrentielle des banques : une étude théorique et des dynamiques synergiques

La technologie financière a engendré des perturbations sans précédent au sein de l'écosystème des services financiers. Entre l'émergence des fintechs et l'adoption généralisée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) par les consommateurs, les institutions bancaires traditionnelles se trouvent confrontées à des défis majeurs, les obligeant à entreprendre des changements significatifs et à adopter la transformation digitale afin de demeurer compétitives et concurrentielles (Khanboubi F. et Boulmakoul A., 2018).

La mise en œuvre de la transformation numérique dans le secteur bancaire est aujourd'hui un tournant décisif, car son retard pourrait compromettre la compétitivité de l'activité bancaire locale par rapport aux banques internationales, entraînant un risque systémique en cas de crise financière mondiale (Shaik et al. 2017)⁴. Selon (Hendriyani et al. ,2018), une mise en œuvre des changements en adéquation avec les exigences de l'ère de la perturbation permettrait à la banque de renforcer non seulement son avantage concurrentiel, mais aussi de tirer parti d'une base de données qui, une fois correctement exploitée, contribuera au développement ultérieur de la stratégie produit.

1.4.1 Les facteurs d'adoption et d'utilisation de la digitalisation bancaire : Approches théoriques

La digitalisation désigne l'intégration des technologies numériques dans le but d'apporter des améliorations notables aux activités des entreprises. Elle implique souvent une révision

⁴ Shaik, A., Kumar, R., & Singh, P. (2017). Advances in machine learning algorithms for data mining. *Journal of Data Science*, 12(3), 45–58

profonde des processus opérationnels existants, voire l'élaboration de nouveaux modèles économiques, afin d'accroître significativement la performance globale.

1.4.2La théorie de l'acceptation de la technologie – MAT

Le modèle développé par **Davis (1989)** occupe une place centrale dans le domaine de l'acceptation et de l'adoption des TIC. **Atarodi et al. (2019)** ont mis en lumière l'importance du TAM en analysant douze revues de littérature et mété-analyse, structurées autour de quatre axes : la validité du modèle, le rôle de ses variables, l'impact des modérateurs externes, et son évolution intellectuelle. **Kamhi & Salahddine (2020)** proposent une synthèse des travaux portant sur le TAM (Davis, 1989), la théorie unifiée de l'acceptation des technologies (Venkatesh, 2003), et le TAM3 (Venkatesh et Bala, 2008).

1.4.3-La Théorie Unifiée d'Acceptation et d'Utilisation des Technologies:

Le modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) propose que l'usage réel d'une technologie résulte principalement de l'intention de l'utilisateur à l'adopter. Cette intention est, elle-même, influencée par quatre facteurs clés : la performance attendue, l'effort perçu, la pression sociale et les conditions facilitatrices. Contrairement aux modèles antérieurs, l'UTAUT introduit également des variables modératrices qui affectent l'intensité de ces influences. Parmi ces variables figurent le sexe, l'âge, le niveau d'expérience avec la technologie et le contexte d'usage, qu'il soit volontaire ou imposé.

Cette théorie créée par (Venkatesh et al., 2003), s'affirme comme une théorie synthétisée et complète, ayant combiné différentes théories préexistantes relatives à l'acceptation des technologies, en se basant sur les variables dont la validité et le pouvoir prédictif se sont révélés les plus significatifs. En rassemblant, consolidant et améliorant les théories précédemment établies, l'UTAUT est considérée par ses auteurs comme le modèle le plus apte à expliquer l'adoption et l'utilisation des technologies, et donc susceptible de servir de référence pour les modèles d'acceptation dans la littérature (Rosen, 2008)⁵.

1.4.5- Théorie des coûts de transaction de Williamson

Dans ses travaux (Williamson, 1975) définit les coûts de transaction en tant que coûts liés au fonctionnement du système économique. Mets en avant l'idée que toute activité économique de

⁵ **Rosen, L. D., Cheever, N. A., & Carrier, L. M. (2008). The association of parenting style and child age with parental limit setting and adolescent MySpace behavior. Journal of Applied Developmental Psychology, 29, 459–471**

l'entreprise implique automatiquement des coûts associés. Selon cette théorie, il est nécessaire de minimiser ces coûts afin de permettre à l'entreprise de produire de manière optimale. L'étude menée vise à déterminer la meilleure organisation possible de l'entreprise en vue de produire efficacement le bien. Selon lui, l'entreprise ne se réduit pas simplement à une fonction de production, mais elle constitue également une structure de gouvernance qui doit être exploitée de manière optimale pour minimiser les coûts de production. En s'appuyant sur les travaux de Williamson qui traitent de l'optimisation des coûts, les études menées par (Lambin et De Moerloose, 2009) démontrent que la digitalisation offre l'un des principaux avantages en termes de réduction des coûts. Selon (Wirtz et Lovelock, 2014), les institutions qui exercent leurs activités en ligne connaissent une diminution immédiate des frais d'exploitation. Par conséquent, l'adoption de la digitalisation bancaire permet de réduire les coûts de traitement par client.

2. La digitalisation du processus de recouvrement : vers une gestion optimisée des créances clients :

Le **service de recouvrement** est une fonction ou un département au sein d'une entreprise ou d'une institution financière chargé de récupérer les **créances impayées** auprès des clients ou débiteurs. Son objectif est de **réduire les pertes financières** liées aux retards ou aux défauts de paiement tout en maintenant de bonnes relations commerciales avec les clients.

2.1 Le recouvrement de créances à l'ère digitale : définitions clés.

Le recouvrement de créance est crucial pour un créancier, car il garantit le paiement d'une dette importante et incite le débiteur à respecter son engagement. Cette procédure devient nécessaire lorsque le débiteur est incapable ou refuse de payer. Le recouvrement consiste à utiliser tous les moyens légaux, amiables ou judiciaires, pour obtenir le règlement de la créance due.

2-2. Les différentes formes de recouvrement des créances

Le recouvrement de créances est une activité réglementée qui consiste à utiliser le dialogue pour obtenir d'un débiteur particulier où entreprise le paiement de la somme due, qui correspond au décalage qui existe entre la réalisation d'une prestation où échéance et son paiement.

2.2.1 Recouvrement amiable :

Le recouvrement amiable est toujours la première option à envisager, avant d'envisager des procédures judiciaires longues et coûteuses. Cela permet non seulement de récupérer la créance sans passer par la case tribunal, mais aussi de préserver la relation commerciale avec le débiteur.

Le processus de recouvrement amiable se déroule généralement en plusieurs étapes :

- **La relance Sédentaire :**

Souvent, les retards de paiement sont dus à un simple oubli de la part du débiteur. Des appels téléphoniques peuvent suffire à rappeler l'échéance et à engager une discussion sur les raisons du retard, afin de chercher des solutions innovantes pour les clients puissent régulariser leur situation d'impayés. Il est important de rester courtois et ouvert à la discussion.

- **La lettre de relance ou bien ce qu'on appelle ici au Maroc la convocation de présence**

Si la relance téléphonique ne suffit pas, la prochaine étape est l'envoi d'une lettre de relance qui porte le nom et le prénom le numéro de dossier et le type de crédit, cette lettre doit rappeler les obligations du débiteur et l'inciter à effectuer le règlement dans les plus brefs délais.

- **L'envoi de la lettre de mise en demeure :**

Lorsque la relance et la lettre de relance n'ont pas permis d'obtenir le paiement, la mise en demeure devient nécessaire. Il s'agit d'un dernier avertissement avant de passer à une procédure judiciaire. Elle doit être envoyée en recommandé, afin de créer une preuve formelle de la démarche.

Figure N°1 : Les fondamentaux de la relation client



Source : Réalisé par nos soins :

Le recouvrement amiable est un préalable avant toute procédure contentieuse.

C'est une période de négociation qui peut éviter le recouvrement judiciaire. Par définition, celui-ci est plus long, plus coûteux et toujours incertain.

2.2.2 - Recouvrement Terrain :

Le recouvrement terrain : Une démarche de recouvrement amiable consiste, pour un agent, à se rendre physiquement chez le débiteur pour négocier le paiement d'une dette, souvent suite à l'envoi de plusieurs relances sans succès. Le recouvreur encaisseur terrain doit faire des visites terrain afin de concrétiser les impayés de son portefeuille. Il est censé de faire des arrangements avec le client pour proposer des facilités de paiement c'est-à-dire si le client paye la totalité de ses impayés, le recouvreur peut demander un report de crédit ou bien une réintégration de son dossier.

A cet effet le recouvreur est censé de faire le cadrage client notamment le cadrage GSM, cadrage emploi et le cadrage adresse personnelle pour les clients qui sont injoignables sur téléphone et sur le terrain. Ainsi il est censé de faire la récupération des véhicules pour les crédits automobiles notamment. Les dossiers qui sont examinés par le tribunal, avec un jugement de récupération de véhicule si le client dépasse les 3 ou 4 paiements. Dans ce cas-là il est en pré contentieux.

2.2.3-Recouvrement contentieux :

Il est important avant de définir c'est quoi le recouvrement contentieux de rebondir sur les règles du passage au contentieux des dossiers de crédit,

⊕ Règles du Passage au contentieux:

Le Recouvrement judiciaire est l'étape finale dans laquelle atterrit tous dossiers de crédit en cas de non-paiement.

Le passage au recouvrement judiciaire se fait :

- 1-Apartir du 7^{ème} impayés enregistrés .
- 2- Durée de séjour du plus ancien impayé dépasse 365 jours.
- 3- Forçage automatique exceptionnelle de quelques cas Ex: Fraude , redressement judiciaire « client =STE »...

Le recouvrement contentieux est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due .

Il nous faut procéder à un certain nombre de démarches pour tenter de recouvrer le paiement de ces créances à savoir :

- Relances téléphoniques et visites terrain.
- Envoi des lettres de mise en demeure auprès de la banque.



- Envoi des lettres de mise en demeure auprès d'un avocat.
- Actions périodique : Envoi des mises en demeures Extra Judiciaires avant de passer à des procédés judiciaires de recouvrement en contentieux si aucun règlement n'est intervenu.
- Une représentation de la traite retournée impayée après trois ou quatre jours de sa présentation afin de permettre à la banque de restituer sa créance

NB : Ces actions doivent prendre en considération le respect des besoins fondamentaux des clients.

2-4 L'impact du digital sur les stratégies de recouvrement

La digitalisation du recouvrement des créances est devenue un indispensable pour les banques qui souhaitent optimiser leur processus de recouvrement des créances clients. En effet, la digitalisation de ce processus permet non seulement d'accélérer le processus de recouvrement, de réduire les coûts qui y sont attachés, mais aussi d'anticiper les risques et d'améliorer la communication avec les clients débiteurs. Découvrez plus en détail les enjeux et les bénéfices de la digitalisation du recouvrement des créances.

La gestion du risque client, et par conséquent, du processus de recouvrement de créances représente un enjeu majeur dans toutes les entreprises. En effet, de l'efficacité du processus dépend de :

- La trésorerie de la banque (gestion des flux entrants) ;
- La gestion financière et comptable de la banque (pertes éventuelles et charges liées au recouvrement) ;
- La réputation de la banque, et la préservation de ses relations commerciales avec les clients débiteurs.

Par conséquent, l'optimisation du recouvrement des créances ne se résout pas seulement avec la mise en place d'un procès orienté principalement vers le juridique, et les solutions offertes par la loi pour obtenir le paiement des impayés. C'est toute une stratégie qu'il convient de mettre en place. Cela inclut la rédaction d'une politique de recouvrement claire et une sensibilisation des équipes à la culture cash.

De plus, les méthodes de recouvrement évoluent, afin de faciliter les actions des chargés de recouvrement et la prise de décisions stratégiques par le directeur financier et administratif (DAF). L'une des évolutions majeures est la digitalisation du recouvrement des créances qui repose notamment sur l'automatisation des actions, et la mise à disposition de tableaux de bord mis à jour en temps réel.

La question se pose alors pour les établissements financiers de crédit est de poursuivre avec un recouvrement manuel ou d'emprunter la voie du recouvrement automatique. C'est pourquoi, la question des avantages de la digitalisation dans le recouvrement des créances se doit d'être étudiée.

Les conditions nécessaires à un recouvrement réussi :

Avant de lancer toute procédure de recouvrement, il est essentiel de s'assurer que la créance répond à certains critères. Ces conditions vous permettent de savoir si le recouvrement est possible et de vous assurer que la démarche a de bonnes chances de succès.

- **Certaine** : La créance doit être incontestable. Elle résulte d'un contrat signé, ce qui signifie que le débiteur ne peut pas la contester.
- **Liquide** : Le montant de la créance doit être clairement défini, soit en termes monétaires, soit sous forme d'une évaluation fiable.
- **Exigible** : La créance doit être échue. Cela signifie que la date d'échéance convenue pour le paiement est passée sans règlement.
- **Non prescrite** : La créance ne doit pas être prescrite, c'est-à-dire qu'elle doit respecter le délai légal de recouvrement. Entre professionnels, vous disposez d'un délai de 5 ans pour recouvrer une créance.

• Préserver la relation client tout en recouvrant les créances :

Il est essentiel de se rappeler qu'un recouvrement efficace ne doit pas nécessairement se faire au détriment de la relation commerciale. En effet, le retard de paiement peut parfois être dû à des difficultés temporaires de trésorerie ou à une contestation sur la prestation. Plutôt que de considérer immédiatement le débiteur comme un mauvais payeur, il est préférable d'adopter une approche mesurée et de chercher des solutions amiables par exemple des protocoles d'arrangement des facilités de paiement avant de durcir la démarche, des exonérations des intérêts de retard afin de motiver les clients à payer juste le montant de la créance.

Les entreprises qui savent combiner efficacité dans le recouvrement et préservation des relations commerciales réussissent à maintenir des partenariats solides, même après un retard de paiement.

2.5 Externalisation du recouvrement

L'externalisation du recouvrement présente plusieurs avantages. En confiant cette tâche à des experts, des cabinets spécialisés dans le recouvrement des dossiers pertes c'est-à-dire les comptes débiteurs qui n'ont pas un sort de traitement fiable et que l'organisme bancaire de

crédit n'a pas pu réussir à recouvrer sa créance, à savoir des relances sédentaires et des visites terrain ainsi un poursuit judiciaire notamment en contentieux, afin de gérer les démarches de manière proactive

Au Maroc les établissements financiers de crédit qui font l'externalisation du recouvrement au niveaux des cabinets de recouvrement uniquement pour les dossiers perte, généralement ce sont des dossiers qui dépasse les cinq ans en contentieux, De plus, cela permet de se concentrer sur les activités principales c'est-à-dire les dossier amiables, pré contentieux, contentieux, tout en garantissant que les créances sont traitées efficacement c'est-à-dire avec un sort de traitement fiable.

2.5.1 Les avantages de la digitalisation du recouvrement de créances

Le premier avantage de la digitalisation du recouvrement des créances est la possibilité d'automatiser la relance de ses clients. En effet, cette nouvelle approche permet de paramétrier l'envoi de relances après l'écoulement d'un certain délai suite à l'arrivée à échéance d'une facture. Or, plus vous êtes réactifs en cas de retard, plus vous augmentez les chances d'obtenir le paiement de l'impayé dans un délai court.

De même, grâce à la dématérialisation du recouvrement des créances, nous avons la possibilité d'analyser le comportement et le mode de paiement des clients, de manière globale et individuelle. Nous pouvons ainsi identifier des schémas, des profils clients et donc segmenter notre portefeuille client en vue de personnaliser les conditions de paiement (notamment les délais octroyés) et les éventuelles relances en cas de retard.

C'est aussi l'occasion de mettre en place une plateforme de paiement en ligne pour faciliter le paiement des factures par les clients. L'expérience client est un point à ne pas négliger lors de l'optimisation de ce processus car celle-ci contribue à maintenir une bonne relation avec les clients. En effet, en supprimant les points de friction qui peuvent conduire le client à retarder son paiement, augmenter les chances de voir les factures payées en temps et en heure. Faciliter également le paiement des factures en retard.

En outre, l'adoption d'une telle démarche facilite la collaboration entre les différentes équipes au sein de l'entreprise. Commerciaux, comptables, et chargés de recouvrement, tous ont accès aux informations à jour dont ils ont besoin et peuvent échanger sur la meilleure stratégie à adopter pour chaque client.

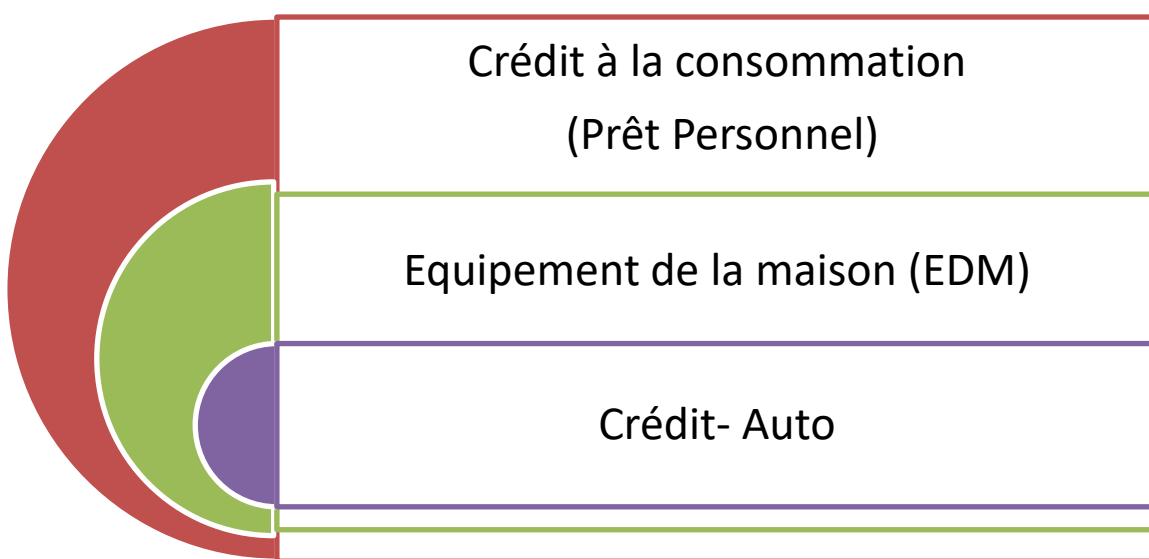
De plus, nous avons également la possibilité de programmer des rappels robot à titre d'exemple, quelques jours avant l'arrivée à échéance de la facture pour que les clients n'oublient pas d'effectuer le paiement. Un formidable atout pour réduire les risques de retard de paiement.

D'autre part, la digitalisation du recouvrement permet de suivre les performances en temps réel. Grâce aux tableaux de bord, on peut consulter facilement et rapidement les KPI, c'est-à-dire les indicateurs de performance clés de notre recouvrement. DSO, taux de recouvrement, taux de litiges, taux d'aggravation des créances, taux de retour au sein, taux de passage en contentieux etc. Tout est à portée de clic. Cela vous permet d'accéder à des données fiables, afin de prendre les décisions nécessaires pour ajuster la politique de recouvrement, et mettre en place les actions correctives si besoin.

3.Présentation des produits financiers et des stratégies de recouvrement dans le système bancaire marocain.

Les types de crédits financés par les banques et les organismes de crédit désignent les différentes formes de prêts qu'ils accordent aux particuliers, entreprises ou collectivités. Les types de crédit suivants suscitent notre intérêt :

Figure N° 3 : Les Types de crédit



Source : Réalisé par nos soins

En effet, le prêt personnel, qui fait partie des crédits à la consommation, est destiné à financer des besoins non liés à l'activité professionnelle, tels que l'achat de biens, des dépenses imprévues ou des projets personnels. Les crédits à la consommation comprennent également d'autres formes de financement telles que le crédit renouvelable, le crédit affecté (utilisé

notamment pour l'achat de véhicules ou d'équipements spécifiques). Après leur octroi, les institutions financières mettent en place des procédures spécifiques de recouvrement pour garantir le remboursement. À ce titre, nous étudierons les pratiques de recouvrement du prêt personnel et des autres types de crédits à la consommation chez une banque mère (Attijariwafa bank), un organisme de crédit spécialisé (Wafasalaf), ainsi que chez des banques micro-crédit, en nous appuyant sur des statistiques récentes afin de comparer leur efficacité et leurs taux d'impayés.

4-Présentation de la méthodologie de recherche :

4.1. Stratégie d'échantillonnage

L'étude adopte une **stratégie d'échantillonnage raisonné (non probabiliste)**, visant à sélectionner des agences et départements de recouvrement présentant une diversité en termes de taille, de zone géographique et de maturité digitale.

L'échantillon se compose de **12 agences bancaires** réparties entre quatre groupes bancaires marocains (Attijariwafa Bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc, Crédit Agricole). Ce choix permet d'observer une variété de pratiques digitales (automatisation des relances, scoring, plateformes omnicanales) et de niveaux d'intégration technologique.

Les participants comprennent :

- **n = 24 collaborateurs** de recouvrement (superviseurs, chargés de recouvrement, analystes risques) ;
- **n = 6 responsables régionaux** ;
- **n = 4 experts SI / digital** impliqués dans la mise en œuvre des solutions technologiques.

4.2. Sources des données chiffrées

Les données quantitatives proviennent de **rapports internes anonymes** issus des banques participantes, portant sur :

- DSO ;
- taux d'encaissement amiabil / contentieux ;
- taux d'aggravation ;
- TRO ;
- coûts de recouvrement ;
- NPS débiteur.

La période d'observation couvre **24 mois** : *janvier 2022 – décembre 2023*, permettant une comparaison entre l'avant/après déploiement des dispositifs digitaux dans plusieurs agences ($n = 12$ séries chronologiques).

4.3. Collecte et traitement des données qualitatives

Des **entretiens semi-directifs** ont été conduits auprès des responsables et agents de recouvrement ($n = 34$). Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et codés à l'aide d'une grille structurée.

4.4. Procédure de codage et validation inter-codeurs

Le codage thématique suit une procédure en trois étapes :

1. **Codage ouvert** : identification des catégories émergentes (digitalisation, efficacité, relation débiteur, obstacles).
2. **Codage axial** : regroupement des catégories en dimensions analytiques.
3. **Codage sélectif** : consolidation autour des axes principaux de la recherche.

Pour garantir la fiabilité, un **double codage inter-codeur** a été appliqué (deux chercheurs codant indépendamment 20 % du corpus). Le niveau d'accord inter-codeur atteint $\kappa = 0,82$, indiquant une forte cohérence.

La méthode scientifique assure la validité, la fiabilité et la reproductibilité des résultats de la recherche, répondant ainsi au questionnement central. Pour cette étude, une approche qualitative a été adoptée, avec des entretiens semi-directifs privilégiés pour leur capacité à recueillir des données significatives (Romelaer, 2005). Des données publiques officielles, comme les rapports annuels bancaires et statistiques, ont également été utilisées pour garantir fiabilité et crédibilité. Cette étude exploratoire vise à collecter des données empiriques et à analyser qualitativement un sujet spécifique, sans chercher à valider une théorie existante.

La recherche scientifique est un processus systématique et rigoureux permettant d'acquérir de nouvelles connaissances en examinant des phénomènes et problématiques. Le positionnement épistémologique, défini comme une philosophie de la pratique scientifique (Fikri, 2018), clarifie les objectifs, la méthodologie et les méthodes pour répondre à la problématique. Selon Fragnière (2016), l'épistémologie joue un rôle critique en garantissant l'objectivation, la production de l'objet scientifique, l'explicitation des problématiques, et en définissant les règles de production, d'explication des faits et de validation des théories.

4-5 Présentation de la méthode de benchmarking/

Selon Camp (1989), pionnier de cette approche :

« Le benchmarking est la recherche des meilleures pratiques dans une industrie qui conduisent à une performance supérieure. »

La méthode de benchmarking est une approche d'analyse comparative qui permet d'évaluer les pratiques, processus ou performances d'organisations reconnues pour leur efficacité, dans le but d'identifier les écarts, comprendre les facteurs de réussite et améliorer ses propres méthodes. Elle repose sur l'observation systématique des meilleures pratiques afin d'en tirer des enseignements applicables à son propre contexte. Utilisée comme outil stratégique, elle favorise l'innovation, l'optimisation des processus et l'amélioration continue de la performance organisationnelle.

Pour conclure, ce travail s'inscrit dans une posture épistémologique pragmatique, reposant sur une approche mixte combinant méthodes qualitative, quantitative et benchmarking. Cette orientation méthodologique vise à croiser les perspectives pour mieux cerner l'impact de la digitalisation du recouvrement dans le secteur bancaire marocain.

5- Cadre d'analyse empirique : Benchmarking des pratiques de recouvrement digitalisé : le cas d'Attijariwafa Bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc et Crédit Agricole :

Au Maroc, ils sont de plus en plus nombreux les utilisateurs qui adoptent les supports de connexion et le numérique dans leurs vies quotidiennes. Les banques en se lançant dans une transformation digitale répondent aux nouvelles tendances du marché et de ses clients, ce changement n'est pas sans impact. Grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication et particulièrement Internet, les banques ont pu développer une relation à distance avec leurs clients (Toufaily & Perrien, 2007).

5.1. Échantillon et collecte des données

L'étude repose sur une approche mixte alliant collecte documentaire et entretiens semi-directifs menés auprès de 12 agences bancaires situées dans quatre régions du Maroc (Casablanca, Rabat, Nord et Sud). L'échantillon inclut des établissements des secteurs bancaires classique et participatif, notamment Attijariwafa bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc et Crédit Agricole. Cette diversité géographique et institutionnelle a permis une comparaison des pratiques de digitalisation et de recouvrement.

Les personnes interrogées, occupant des postes stratégiques, ont apporté des analyses approfondies sur la transformation digitale et les stratégies de recouvrement. Il ressort que le recouvrement amiable est généralement privilégié, mais en cas d'échec, la voie contentieuse est envisagée, bien qu'elle soit jugée plus longue, coûteuse et moins efficace.

Les 12 entretiens, d'une durée de 15 à 20 minutes chacun, ont été réalisés en face à face, enregistrés avec consentement, et menés dans un cadre confidentiel, avec anonymat assuré via des pseudonymes grecs. La saturation des données a été atteinte, garantissant la pertinence et la représentativité des informations. Cette démarche a permis de dégager des tendances clés et d'identifier les similitudes et différences dans les stratégies de digitalisation et de gestion des impayés des trois institutions financières étudiées.

Tableau 4 : Description de l'échantillon de l'étude Benchmarking Pour Wafasalaf

WAFASALAF										
	Encours	Encais	Taux	TRO	OBJ RAPP	OBJ FDM	TX OBJ RAPP	Tx OBJ FDM	N-1	
Amiable	SED	691309	61770	8,94%	107,34%	57 545	57 545	8,32%	8,32%	7,47%
	TERRAIN	447 465	12 461	2,78%	95,20%	13 089	13 089	2,93%	2,93%	2,94%
	RGC	21675	973	4,49%	115,80%	840	840	3,88%	3,88%	3,19%
	TRAITEMENT AUTOMATIQUE	27 809	4 101	14,75%	105,18%	3 899	3 899	14,02%	14,02%	14,60%
	ZERO IMPAYE ET PRESTATION	18 959								
	Flux passage CTX	49 012	510							
Total SANS CHIM		1 256 254	77 450	6,17%	102,75%	75 375	75 375	6,00%	6,00%	
Total Amiable		1 256 254	79 814	6,35%	105,89%	75 375	75 375	6,00%	6,00%	5,74%
CTX	SED	182 236	3 289	1,80%	73,49%	4 476	4 476	2,46%	2,46%	2,56%
	TERRAIN	743 657	13 904	1,87%	79,15%	17 566	17 566	2,36%	2,36%	1,84%
	TOTAL CABINET	1 089 589	2 736	0,25%	79,86%	3 427	3 427	0,31%	0,31%	0,32%
	CABINET	999 077	2 400	0,24%						
	ACTION DOTI CMR(CAB)	90 513	337	0,37%						
	Lost_Wallet	9 219								
NN AFFECTE		-	11 119	-	0					
Total CTX		2 004 364	19 930	0,99%	76,49%	26 057	26 057	1,30%	1,30%	1,25%
Total PERTE		3 358 040	1 657	0,05%	51,94%	3 190	3 190	0,10%	0,10%	0,05%
Total CHIM		47 729	2 364	4,95%	81,53%	2 900	2 900	6,08%	6,08%	5,09%
Total CHIM INTERNE		2 599	1 804	69,41%	100,23%	1 800	1 800	69,25%	69,25%	
Total CHIM EXTERNE		45 130	546	1,21%	49,63%	1 100	1 100	2,44%	2,44%	

Source : Réalisé par nos soins

Chez Wafasalaf, la digitalisation appliquée au recouvrement amiable montre des résultats probants, avec un taux d'encaissement de 6,35 %, notamment grâce aux outils automatisés et au SED. En revanche, le recouvrement contentieux, encore peu digitalisé, reste peu efficace

(moins de 1 %). Le recouvrement interne, bien que limité, affiche de bons résultats, suggérant un potentiel à exploiter. Ces données confirment l'intérêt de renforcer les démarches amiables à travers des canaux digitaux déjà en place et efficaces.

Tableau 5 : Description de l'échantillon de l'étude Benchmarking pour Attijariwafa Bank

Attijariwafa Bank										
	Encours	Encais	Taux	TRO	OBJ RAPP	OBJ FDM	TX OBJ RAPP	Tx OBJ FDM	N-1	
Amiable	SED	339 447	16 850	4,96%	97,72%	17 244	17 244	5,08%	5,08%	4,82%
	TERRAIN	143 136	1 395	0,97%	99,18%	1 407	1 407	0,98%	0,98%	0,74%
	RGC					-				
	TRAITEMENT AUTOMATIQUE	6 371	145	2,27%	84,68%	171	171	2,68%	2,68%	1,18%
	ZERO IMPAYE ET PRESTATION	5 827								
CTX	Flux passage CTX	19 466								
	Total SANS CHIM	0	-	0						
	Total Amiable	514 246	18 390	3,58%	97,71%	18 821	18 821	3,66%	3,66%	3,38%
	SED	522 418	3 713	0,71%	79,37%	4 677	4 677	0,9%	0,90%	0,72%
	TERRAIN	438 203	1 639	0,37%	75,50%	2 171	2 171	0,5%	0,50%	0,34%
CTX	TOTAL CABINET	903 239	1 602	0,18%	101,95%	1 571	1 571	0,2%	0,17%	0,10%
	CABINET									
	ACTION DOTI CMR(CAB)									
	Lost_Wallet									
	NN AFFECTE	8 926	-	0						
Total CTX		1 872 786	6 954	0,37%	82,51%	8 428	8 428	0,45%	0,45%	0,35%
Total PERTE		73 420	35	0,05%	24,16%	147	147	0,20%	0,20%	0,10%

Source : Réalisé par nos soins

Les données d'Attijariwafa bank montrent que la digitalisation, appliquée à la phase amiable via le Service d'Encaissement à Distance (SED), contribue à de meilleurs résultats, avec un taux d'encaissement supérieur malgré des encours plus faibles. À l'inverse, la phase contentieuse, encore peu digitalisée, reste peu performante, en particulier au niveau des cabinets externes et des interventions terrain. Ce décalage souligne une efficacité limitée du contentieux, malgré des efforts importants, et met en évidence la nécessité d'une stratégie de digitalisation plus étendue sur cette phase. Par ailleurs, les pertes limitées traduisent une certaine maîtrise du risque, bien que des améliorations soient possibles sur le plan judiciaire.

Tableau 6: Description de l'échantillon de l'étude Benchmarking pour Crédit du Maroc

		Crédit du Maroc								
		Encours	Encais	Taux	TRO	OBJ RAPP	OBJ FDM	TX OBJ RAPP	Tx OBJ FDM	N-1
Amiable	SED	64 839	2574	3,97%	104,61%	2 461	2 461	3,80%	3,80%	3,67%
	TERRAIN	32 418	347	1,07%	102,47%	339	339	1,04%	1,04%	1,32%
	RGC									
	TRAITEMENT AUTOMATIQUE	2 157	34	1,58%	92,82%	37	37	1,70%	1,70%	1,44%
	ZERO IMPAYE ET PRESTATION		336							
	Flux passage CTX		3 758							
Total SANS CHIM		-	0	0						
Total Amiable		103 507	2 955	2,86%	104,20%	2 836	2 836	2,74%	2,74%	2,86%
CTX	SED	159 627	1191	0,75%	93,44%	1274	1274	0,80%	0,80%	0,55%
	TERRAIN	133 674	333	0,25%	56,34%	591	591	0,44%	0,44%	0,37%
	TOTAL CABINET									
	CABINET									
	ACTION DOTI CMR(CAB)									
	Lost_Wallet									
NN AFFECTÉ		58 378	16							
Total CTX		351 679	1 539	0,44%	81,06%	1 899	1 899	0,54%	0,54%	0,48%
Total PERTE		209 232	1	0,00%						

Source : Réalisé par nos soins

Chez Crédit du Maroc, la digitalisation appliquée au recouvrement amiable, notamment via le SED, permet d'atteindre un taux d'encaissement de 2,86 %, inférieur à celui d'autres établissements, ce qui révèle un potentiel d'amélioration. Le recouvrement contentieux, encore peu digitalisé, reste peu efficace (moins de 0,5 %), malgré des encours importants et des efforts concentrés sur le SED et les actions terrain. Les faibles performances du cabinet externe confirment la faible rentabilité du judiciaire. Les pertes quasi nulles indiquent un bon contrôle du risque, mais l'ensemble du processus gagnerait à être optimisé par une digitalisation plus étendue.

Tableau 7 : Description de l'échantillon de l'étude Benchmarking pour Crédit Agricole

		Crédit Agricole								
		Encours	Encais	Taux	TRO	OBJ RAPP	OBJ FDM	TX OBJ RAPP	Tx OBJ FDM	N-1
Amiable	SED	41484	2 151	5,18%	109,51%	1964	1964	4,73%	4,73%	4,95%
	TERRAIN									
	RGC									
	TRAITEMENT AUTOMATIQUE	2514	35	1,40%	109,29%	32	32	1,28%	1,28%	1,68%
	ZERO IMPAYE ET PRESTATION	986								
	Flux passage CTX	1763								
Total SANS CHIM		-	0							
Total Amiable		46 747	2 186	4,68%	109,50%	1 996	1 996	4,27%	4,27%	4,68%
CTX	SED	339 082	1635	0,48%	82,34%	1986	1986	0,59%	0,59%	0,46%
	TERRAIN									
	TOTAL CABINET									
	CABINET									
	ACTION DOTI CMR(CAB)									
	Lost_Wallet	3 312	-							
Total CTX		342 394	1 635	0,48%	82,34%	1 986	1 986	0,58%	0,58%	0,45%

Source : Réalisé par nos soins

Les données montrent que le recouvrement amiable, fortement soutenu par la digitalisation (notamment via le "traitement automatique" et les outils de prévention comme "ZERO IMPAYÉ ET PRESTATION"), affiche une **performance nettement supérieure** au recouvrement externalisé (CTX), avec un **taux d'encaissement global de 4,68 %** contre seulement **0,48 %** en CTX. Le **TRO amiable atteint 109,50 %**, preuve d'une efficacité accrue, probablement due à l'automatisation des relances et au suivi digitalisé, tandis que le CTX reste à 82,34 %, malgré un encours beaucoup plus élevé (342 394 contre 46 747). Ces chiffres soulignent clairement que la digitalisation du recouvrement au sein du Crédit Agricole améliore significativement les résultats, en favorisant un meilleur taux de récupération des créances dans les phases précoce du recouvrement.

5.2. Analyse des données :

Selon les données analysées, **Attijariwafa bank** se positionne comme le leader en matière de digitalisation du recouvrement, notamment grâce à l'intégration avancée du **Service d'Encaissement à Distance (SED)** dans la phase amiable. Cette stratégie digitale bien

structurée lui permet d'atteindre une performance opérationnelle solide, avec un bon taux d'encaissement malgré des volumes d'encours maîtrisés.

Attijariwafa bank se distingue comme le leader en matière de digitalisation du recouvrement, notamment grâce à l'intégration avancée du Service d'Encaissement à Distance (SED) dans la phase amiable. Cette stratégie lui permet d'atteindre un bon taux d'encaissement de 3,58 % et un TRO de 97,71 %, preuve d'une efficacité opérationnelle soutenue par des outils digitaux bien intégrés, notamment dans la relance automatique et la gestion proactive des créances.

Wafasalaf, de son côté, affiche la meilleure performance globale en termes de taux d'encaissement (6,35 %), grâce à une automatisation efficace des processus de recouvrement. Toutefois, bien que performante, sa digitalisation semble moins structurée de manière stratégique par rapport à Attijariwafa, avec un potentiel d'optimisation dans l'uniformisation et l'intégration des outils sur l'ensemble du parcours client.

Crédit Agricole se distingue par une digitalisation ciblée et efficace, notamment en recouvrement amiable, où il atteint un taux d'encaissement de 4,68 % et un TRO remarquable de 109,5 %, grâce à des outils comme le traitement automatique et les flux digitalisés. Bien que son recouvrement CTX soit moins performant (0,48 %), la stratégie digitale appliquée en amont démontre une réelle capacité d'optimisation des encaissements.

Crédit du Maroc présente une digitalisation plus limitée, avec un taux d'encaissement en amiable de 2,86 %, ce qui révèle un besoin d'intensification de sa transformation digitale. L'absence d'outils digitalisés fortement impactant dans le recouvrement freine la performance et place la banque en retrait par rapport aux leaders du secteur.

Conclusion :

En définitive, la transformation digitale constitue un levier stratégique majeur pour les banques marocaines, notamment dans l'optimisation du recouvrement des créances, une fonction historiquement coûteuse et sensible. Cette étude a comparé les approches de quatre grandes institutions : Attijariwafa Bank, Wafasalaf, Crédit du Maroc et Crédit Agricole, selon une logique de benchmarking.

Attijariwafa Bank se démarque par une stratégie avancée de digitalisation, centralisant les données, automatisant les relances et améliorant le suivi client, ce qui se traduit par des résultats significatifs : amélioration du taux de retour en sain, baisse de l'aggravation des créances, réduction du recours au contentieux et hausse de l'encaissement, illustrant l'impact d'une digitalisation bien ciblée.

Wafasalaf, bien qu'intégrée au même groupe, oriente ses efforts numériques vers ses métiers spécifiques de crédit à la consommation, avec une attention particulière portée à l'expérience client et au recouvrement, mais sans une centralisation aussi poussée.

Crédit Agricole se distingue par une stratégie efficace en recouvrement amiable, utilisant des outils automatisés et des flux digitalisés pour optimiser les encaissements, réduire les coûts et mieux maîtriser les risques.

Crédit du Maroc, quant à lui, adopte une approche plus progressive. Sa digitalisation est en cours, marquée par une automatisation partielle des processus et la modernisation de certains points de contact, avec un potentiel d'amélioration sur la personnalisation du recouvrement et l'analyse des données.

En somme, le benchmarking met en évidence des niveaux de maturité numérique variés : Attijariwafa Bank en tête, suivie par Crédit Agricole avec une digitalisation ciblée, Wafasalaf capitalisant sur son expertise métier, et Crédit du Maroc encore en phase de transition. La digitalisation du recouvrement renforce ainsi la compétitivité des banques face aux fintechs et offre des enseignements utiles pour les professionnels comme pour la recherche académique.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- **Banna, H., & Alam, M. R. (2021).** Does digital financial inclusion matter for bank risk-taking? Evidence from the dual-banking system. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 7(2), 401–430
- 2- **Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015).** *The digital transformation of the banking industry*. BBVA Research
- 3- **Camillo, M. (2017).** Digital transformation in banking: Challenges and opportunities. *Journal of Financial Innovation*, 5(2), 123-135
- 4- **Dudezert, A. (2016).** *La transformation digitale: Enjeux et opportunités pour les organisations*. Paris, France : Dunod.
- 5- **Davis, F. D. (1989).** Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340
- 6- **Gaur, A., & Ondrus, J. (2012).** Mobile banking adoption: A cross-country analysis. *International Journal of Mobile Communications*, 10(4), 370-39
- 7- **Gavard-Perret, M.-L. (2012).** *Gestion des risques et performance des entreprises*. Éditions Universitaires Européennes, P.24
- 8- **Grobys, K., & Huynh, T. L. D. (2022).** When tether says “Jump!” Bitcoin asks “How low?”. *Finance Research Letters*, 47, 102644.
- 9- **Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016).** Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- 10- **Kamhi, M., & Salahddine, M. A. (2025).** *Vers un modèle d'implémentation de l'ERP dans le secteur public*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(5), 43–73
- 11- **Toufaily, E., & Perrien, J. (2007).** *Benchmarking : une méthode d'amélioration continue des performances organisationnelles*. *Revue Internationale de Management*, P, 45-60.
- 12- **Vial, G. (2019).** Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- 13- **Williamson, O. E. (1975).** *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York, NY: Free Press
- 14- **White, K., Buonocore, C., Goel, A., & Waliczek, S. (2022).** *The macroeconomic impact of cryptocurrency and stablecoins (White paper)*. World Economic Forum.