



La banque à l'ère de la transformation digitale

Daoui Manar¹, AIT BIHI Abdelhamid²

¹ LABORATOIRE DE RECHERCHE MADILOG ENCG AGADIR UNIVERSITE IBN
ZOHR

² LABORATOIRE DE RECHERCHE MADILOG ENCG AGADIR UNIVERSITE IBN
ZOHR

Résumé : Aujourd'hui la transformation digitale constitue un levier dans le développement des opérations et des services bancaires, et joue un rôle incontestable, qu'on a pu constater en période de crise, et surtout celle de la pandémie du corona virus, ce levier s'avère d'une envergure cruciale. À l'ère de la numérisation, tous les agents économiques n'avaient d'autre alternatives que de s'adapter aux nouvelles technologies de la communication et de l'information en associant les stratégies de numérisation dans leur culture. La course aux nouveaux usages numériques est devenue une garantie d'efficacité pour les institutions bancaires.

Cette digitalisation a été importante du fait que les diverses institutions financières, les entreprises ou encore les administrations publiques ont eu recours à cette option. et ceux afin de satisfaire et fidéliser au maximum leurs clientèles, garantir une relation durable, faciliter l'accès à l'information, réduire le risque opérationnel, ou encore réduire la charge au travail.

Cet article a pour objectif de présenter la situation de la transformation digitale dans le secteur bancaire marocain en mettant l'accent sur ses limites et ses apports.

La période de la pandémie sanitaire de CORONA VIRUS a privilégié l'évolution de la transformation digitale, car, ceci a permis aux clients et au personnel de la banque de respecter les restrictions sanitaires exigées par les autorités, afin de réduire la propagation du virus. De ce fait les banques ont pu développer certains services en ligne, et aujourd'hui nous sommes face aux banques virtuelles, à la disparition de certaine fonction telle que « le caissier », qu'on appelle désormais banque « cashless ».

Mots-clés : la digitalisation, e-Banking, transformation digitale, risque, banque.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8077889>

Published in: Volume 2 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Actuellement la digitalisation des services propose de nouvelles occasions aux organisations. Désormais les services sont réalisés avec un simple clic au lieu de se déplacer physiquement en agence et passer en fil d'attente beaucoup de temps. « La digitalisation signifie l'usage des doigts. D'une manière générale, les supports virtuels nécessitant l'utilisation des doigts sont qualifiés de supports numériques » (B. BELVAUX, J.F. NOTBAERT, 2018). La digitalisation est devenue la principale technique commerciale des institutions bancaires. Une panoplie de services bancaires est aujourd'hui dématérialisée, simplifiant aussi les échanges financiers et commerciaux à l'échelle internationale et au niveau local avec un gain de temps notable. Cette stratégie digitale constitue à présent un déterminant de lutte concurrentielle, de positionnement stratégique et de différenciation des services bancaires.

Ces trois dernières années la digitalisation bancaire a connu une véritable transformation et une vraie poussée suite à la crise sanitaire du covid-19 qui a exigé des restrictions, imposant ainsi des barrières, le respect de la distanciation et le confinement, d'où trouver une solution à caractère urgent qui est devenu par la suite un véritable confort pour les gens. A l'aide d'un smartphone, nous pouvons ainsi passer plusieurs opérations, telle que, la commande de chéquier ou de carte, demande de financement, consultation de compte, l'édition des relevés de compte, le règlement d'impôt ou de certains frais divers, ou encore devenir client. Et pour attirer la clientèle et augmenter son portefeuille client, certains services sont mêmes gratuits.

A l'heure actuelle, la digitalisation est devenue d'une importance cruciale pour chacun de nous, son influence ainsi que son évolution ne cessent d'accroître pour mieux servir les clients de la banque.

Cet article a l'intention de donner une description littéraire de la transformation digitale au sein des banques depuis l'ère du covid-19. Il est donc convenable de s'interroger sur : le rôle de la digitalisation à l'ère du Covid-19 et les limites ainsi que les apports de la digitalisation.

Nous allons essayer de donner des réponses à notre requête grâce à une revue de littérature et des informations sur l'état des banques marocaines. Dans un premier lieu nous allons définir le concept de la transformation digitale dans les banques, ensuite, évoquer les limites et les apports de la digitalisation et enfin, la digitalisation à l'ère du covid.

2. Le concept de la transformation digitale dans les banques :

2.1 La transformation de l'agence bancaire :

Selon Khanboubi F & Boulmakoul A, la transformation se définit comme : « Des changements systématiques dans les processus internes, les modèles commerciaux et les capacités qui tirent parti des avancées technologiques et numériques pour fournir des produits et services intelligents qui répondent aux attentes des clients »

Quant à la transformation digitale ces mêmes auteurs la définissent comme étant « Des changements systématiques dans les processus internes, les modèles commerciaux et les capacités qui tirent parti des avancées technologiques et numériques pour fournir des produits et services intelligents qui répondent aux attentes des clients »

McKinsey préconise que le digital concerne moins un processus, et plus la manière par laquelle les organisations gèrent leur affaire ; sa définition peut être scindée en trois divers principes :

- La création de la valeur,
- Optimisez les processus qui ont un impact direct sur l'expérience client.
- Introduire un financement pour soutenir tous les efforts déployés.

Une banque traditionnelle est une institution financière qui met en relation des entités qui ont besoin de fonds avec des entités qui ont des fonds excédentaires en collectant des fonds auprès des ménages et des entreprises et en les prêtant. En effet, il s'agit de l'activité principale de la banque qui en outre crée la masse monétaire, simplifie la circulation des capitaux, garantit les capitaux des clients, gère le patrimoine des entreprises et des clients particuliers, et enfin gère toute sorte de risque. Naguère, les clients devaient se rendre dans une agence bancaire pour effectuer des transactions. Aujourd'hui, grâce à l'évolution et à l'innovation de la technologie, la dématérialisation des services bancaires a permis de réaliser toutes les opérations courantes à distance et en un clic.

La transformation numérique a atténué la charge des employés des institutions bancaires et permis aux clients de gagner du temps sans avoir à se déplacer sur le lieu de l'agence. La fintech a provoqué une perturbation sans précédent de l'écosystème des services financiers. Avec le nouveau style de vie des consommateurs associés aux NTIC et l'émergence des technologies financières, les institutions financières se trouvent face à la digitale et au changement pour maintenir sa compétitivité et rester concurrentielle. (Khanboubi F. et Boulmakoul A., 2018).

Le monde a été révolutionné par le numérique entre 1995 et 1988, par l'arrivée de l'Internet, et particulièrement auprès des organisations qui souhaitaient créer leur site web et réaliser une diffusion publicitaire en ligne. De même l'apparition des mobiles qui a permis de s'ouvrir au monde tout le temps et du n'importe quelle place, ont belle et bien privilégié l'évolution du numérique et à présent les gens sont de plus en plus attachés aux outils informatiques et ont développé une certaine addiction à ces derniers.

Actuellement le numérique joue un rôle crucial dans le développement du dynamisme de toute sorte d'institution, pour autant qu'il peut contribuer à une meilleure performance et satisfaire ou fidéliser la clientèle, développer le chiffre d'affaires, l'innovation rapide et facile, et se différencier des concurrents grâce à la digitalisation. La transformation numérique repose sur la réduction des coûts, la simplification des procédures et des processus, et le développement efficace de l'activité.

Le secteur bancaire a été touché durant les dernières décennies par la révolution technologique et a connu une transformation digitale accrue à l'aide des nouvelles technologies de télécommunication et de l'information connue par l'appellation du E-Banking. Dans l'objectif de satisfaire les clients en toute diligence et efficacité, les institutions bancaires ont développé leurs diffusions de services en gardant une connexion avec leurs clientèles à travers les applications digitale et les sites web, et en permettant les échanges commerciaux et financiers via le paiement en ligne qui est devenu encore plus simple et facile grâce à internet qui est considéré à présent un outil primordial.

2.2 L'évolution du E-Banking

Le E-Banking est défini comme Un canal pour la diffusion et la prestation mondiale et plus rentables de services financiers par le biais de communications multimédias. (Stamoulis, 1994). Selon le Federal Financial Institutions Examination Council en 2003, La banque électronique comprend des systèmes qui permettent aux clients, aux particuliers et aux entreprises d'accéder à leurs comptes, d'effectuer des transactions et d'obtenir des informations sur les produits et services financiers. D'autre part le e-Banking est l'offre automatisée de produits et services traditionnels et nouveaux aux clients par le biais de soumissions électroniques interactives.

Une banque est définie comme une institution financière qui collecte des fonds auprès de clients disposant de fonds excédentaires et prête aux ménages dans le besoin. Agir en tant qu'intermédiaire financier.

Le E-Banking permet aux clients d'accéder à leurs comptes bancaires à tout moment et en tout lieu, d'effectuer toutes sortes de transactions bancaires et d'archiver les documents associés.

Une multitude de services offerts aux clients sans avoir besoin à se déplacer à l'agence bancaire, même pour le e-commerce et le paiement des factures, l'exécution des transferts bancaires (mises à disposition, virements), téléchargement des relevés bancaires, édition du relevé d'identité bancaire "RIB", commande des chèquiers, visualisation des impayés et des échéances. A présent, il est même possible de faire une simulation de crédit en ligne et au bout de quelque minute il reçoit la réponse et peut même conclure le montage du dossier de crédit, les originaux des papiers demandés par la banque sont à envoyer par courrier ou les remettre directement en agence.

Il s'agit d'une adaptation à la mesure de la mise en place des nouvelles fonctionnalités, rendant la manipulation simple et facile surtout que des démonstrations sont disponibles dans les sites web avant de franchir le pas dans l'application au niveau du smartphone, question de se familiariser avec ces applications digitales depuis n'importe quel moyen informatique.

Suite à une enquête faite par le cabinet Ailancy, Le taux d'utilisation des canaux digitaux par les clients bancarisés que ce soit via application mobile ou internet atteint près de 40% en 2019. En effet ce taux n'était que de 15%, il y a 3 ans et Maroc et était de 60% EN 2017 en France.

Selon les recherches du groupe Sunergia, en moyenne 73 Marocains titulaires d'un compte bancaire utilisent les services en ligne d'au moins une banque.

Selon un rapport de 2018 publié par Deloitte, l'étude montre que cette proportion est conforme à la moyenne mondiale. Le titre est « Services bancaires en ligne marocains :

Êtes-vous satisfait ? "L'étude est basée sur une analyse comparative de deux études de 2020 et 2022, et montre que la satisfaction des clients vis-à-vis des banques en ligne est jugée 'bonne', qu'elles soient en partenariat ou non en augmentation." Le même responsable a poursuivi que cette satisfaction était en grande partie due à l'amélioration des services bancaires en ligne offerts aux clients.

Les opérations de traitement des paiements devraient augmenter en 2022. Al-Maghrib Bank s'attend à ce que les utilisateurs de portefeuilles mobiles passent de 400 000 en 2019 à 6 millions en 2024, avec un volume total de transactions de 1,3 milliard. En matière de digitalisation, BMCE Bank (aujourd'hui Bank of Africa) se classe au premier rang avec 98% de satisfaction du service en ligne, avec plus des trois quarts (84%) des utilisateurs se disant « très satisfaits ». « Ce haut niveau de satisfaction, étant donné qu'en février 2018, la campagne Banque Connectée de Bank of Africa a remporté le Trophée de Bronze dans la catégorie Meilleure Campagne Phygitale Intégrale lors des 2èmes Morocco Digital Awards. Il n'est pas surprenant que le prix soit le plus marque innovante « dans l'espace numérique marocain », rappelle la même source.

Al Barid Bank et CIH se classent au deuxième rang avec une satisfaction du service en ligne de 97 % et 96 % respectivement. Selon la même source, la satisfaction n'est que de 95%, suivie par la Banque Populaire. "En conclusion, 88 utilisateurs d'Attijaliwafa Bank se sont déclarés satisfaits des services en ligne de la banque."

L'apparition de l'ère numérique dans le secteur bancaire a grandement simplifié et facilité les opérations quotidiennes de la clientèle. Cependant, nous ne pouvons pas nier l'importance du contact humain basé sur la confiance et la fidélité de notre clientèle. Cela remet en cause les considérations sur les apports et les limites du e-Banking pour les banques.

3. Les limites et les apports de la digitalisation dans le secteur bancaires

Les banques ont fait face à un nouveau paysage de clientèle ces dernières années et doivent tenir compte de la dématérialisation des échanges, du besoin de personnalisation qu'attendent les clients, de la complexité du multicanal et de la « webification » des usages qui existent.

La numérisation de la banque est considérée comme le seul moyen de répondre aux besoins émergents des clients qui exigent des services personnalisés disponibles 24 heures sur 24, partout.

« Les consommateurs ont désormais les mêmes attentes vis-à-vis des services financiers que pour les autres services du quotidien, transparence et praticité. Avant tout, ils s'attendent à une expérience de qualité constante et "transparente", quel que soit le canal avec lequel ils interagissent. "McKinsey L'émergence de nouveaux concurrents 100% digitaux oblige les banques traditionnelles à se réinventer, à repenser complètement l'expérience utilisateur et à proposer plus rapidement de nouvelles offres digitales tout en maîtrisant les coûts. Les établissements bancaires déterminés à rester pertinents pour leurs clients face aux néo-banques, fintechs et bigtechs sont contraints de réévaluer leur positionnement stratégique et de reconfigurer leurs processus métiers, notamment en matière de non-conformité documentaire.

-La digitalisation et l'automatisation des processus métiers.

Alors que les banques ont déjà développé un certain nombre de services numériques quelque peu matures tels que les conseils sur les comptes mobiles et les contrats en ligne, la véritable transformation numérique nécessite aujourd'hui de franchir certaines limites.

Contrairement à des secteurs tels que le commerce électronique, la Banque est confrontée à des défis importants dans la gestion de documents, de contrats et d'interactions qui étaient auparavant sur papier mais qui sont désormais non électroniques. L'importance de ces documents dans presque tous les processus commerciaux (ouverture de compte, octroi de crédit, demandes d'informations, gestion des réclamations, etc.) complique fondamentalement la numérisation des banques.

L'un des défis de la transformation numérique des banques concerne les documents contenus dans les données que contient la banque.

La capacité de collecter des centaines de données clients fiables et centralisées, quel que soit leur support, est essentielle pour prendre en charge les processus opérationnels en temps réel et permettre une prise de décision éclairée.

Mais les banques sont confrontées à un double problème :

- Croissance explosive de la quantité d'informations traitées

Les informations circulant dans les organisations depuis plus de 60 ans sont documentées sous forme papier et numérique.

- Il existe une grande quantité de données clients précieux mais non structurées qui ne peuvent pas être utilisées dans les systèmes d'information bancaires.

Pour relever ce défi et accélérer considérablement la transformation numérique, les banques doivent aller plus loin dans la capture et l'exploitation de toutes les informations client grâce au traitement intelligent des documents.

Alors que les banques ont fortement investi ces dernières années dans la modernisation de leurs front offices (portails clients et applications mobiles notamment), elles investissent de plus en plus dans la

modernisation de leurs back offices (pour dépasser les limites des applications de gestion « core Banking ») et des processus métiers au milieu. Ces deux extrêmes restent un état médiocre de la transformation numérique. Ce sont les personnes qui fournissent le service/produit au client final. En effet, il existe encore des activités non automatisées au sein du processus opérationnel (traitement des documents clients, ressaisie d'informations, vérifications manuelles de l'adéquation, de l'exhaustivité et de l'authenticité, etc.). Alors à quoi bon fournir à vos clients un portail web à la pointe de la technologie alors que le traitement des dossiers prend des jours ou des semaines pour obtenir une réponse ?

L'automatisation de bout en bout des processus métier est une pièce manquante pour que les banques d'aujourd'hui puissent atteindre leurs objectifs de satisfaction client et d'efficacité interne.

La numérisation impacte également la stratégie commerciale des banques et la gestion de la relation client. Les clients n'hésitent pas à changer de banque simplement parce que l'application mobile est meilleure. La digitalisation va nous permettre de mieux cerner les attentes des clients. Le marketing de base de données est bénéfique à cet égard.

Cependant, la transformation digitale impactera positivement la relation entre la banque et sa clientèle. En effet, Selon une étude « Customer Journeys and Experiences in Banks » réalisée par Next Content pour le compte d'ITESOFT, les banques apprécient l'automatisation dans le traitement des demandes clients (indépendamment de leur activité bancaire respective).

Selon les clients des banques, les principaux avantages de la numérisation et de l'automatisation sont :

-disponibilité. "L'automatisation rend le service disponible 24h/24" (pour 87 clients)

Suivi. "L'automatisation permet de suivre facilement la progression de l'édition de fichiers en ligne et d'être averti en cas de problème." (88 clients)

-vitesse. "L'automatisation nous donne des réponses beaucoup plus rapidement" (83%)

-fiabilité. "L'automatisation évite les erreurs de traitement" (64%)

Automatisation des processus métier : avis de la banque

Les banques les plus avancées en matière de transformation numérique utilisent les dernières technologies en matière de traitement intelligent des documents, d'automatisation des processus et de détection des risques pour rendre leurs processus opérationnels plus intelligents, plus rapides et plus sûrs.

-Réduire le temps de traitement et améliorer la satisfaction client :

La collecte fiable de toutes les données en temps réel est le moteur de la transformation numérique. La Caisse des dépôts a mis en place une saisie interactive des documents par les utilisateurs via un portail web (logique de « faire-faire »), mais pour s'assurer de la qualité de l'information avant de la saisir dans l'application de gestion, les données sont Nous avons également mis en place un robot pour extraire et vérifier. À propos de la démarche, un gestionnaire qui crée des documents en quelques secondes, répond plus rapidement et satisfait les utilisateurs.

L'adoption de la technologie BPM (Business Process Management) qui automatise les processus de bout en bout est également un outil puissant pour réduire les délais de traitement et améliorer la satisfaction client. C'est ce qu'ont observé la Bred Banque Populaire, qui peut ouvrir un compte en moins de 5 minutes, et Arkéa, qui peut traiter les sinistres en J+2.

- Amélioration de la productivité et de l'expérience employé :

Chez Crédit Agricole Leasing & Factoring, rendre les processus plus efficaces grâce à l'automatisation est une réalité. Actuellement, 80 demandes de bail sont traitées presque sans intervention humaine. En automatisant les tâches à faible valeur ajoutée telles que la saisie de données et les contrôles d'intégrité des fichiers, les administrateurs peuvent libérer du temps pour se concentrer sur la prise de décision et les relations avec les clients.

-Assurer la traçabilité et la conformité des processus :

La traçabilité des documents et des actions au sein des processus métier est un facteur clé pour se conformer aux exigences réglementaires. La numérisation apporte des avantages significatifs, notamment :

Contrairement aux processus manuels basés sur des remplacements de papier qui laissent place à l'erreur et à la perte de documents, le processus automatisé et dématérialisé assure une traçabilité systématique et complète.

De plus, étant donné le mandat de « connaître son client », l'automatisation simplifie et accélère la collecte des données clients et leur vérification en temps réel (validité, exhaustivité et fiabilité). N'oubliez pas le service robot de détection des faux documents pour lutter efficacement contre la fraude. Les banques peuvent ainsi assurer une expérience client fluide et transparente tout en garantissant un KYC (know your customer) permanent.

En outre, En façonnant les masses de données issues des systèmes de suivi client « big data », il devient possible de mieux comprendre et reconnaître les attentes des clients et de répondre efficacement à leurs besoins. La numérisation est également un élément important de la gestion des ressources humaines, motivant les banquiers en réduisant les allocations de front office par rapport aux activités de back office. La numérisation entraîne également une meilleure organisation du travail, une meilleure gestion des files d'attente et, en définitive, une plus grande satisfaction des clients au sein de l'entreprise.

4. La digitalisation à l'ère du covid

Le Covid-19 a apporté de nombreux changements dans l'administration marocaine. Le secteur bancaire connaît également de profondes mutations, notamment les services bancaires numériques qui facilitent la vie des clients.

En période de crise sanitaire liée au COVID-19, la digitalisation de ce secteur s'est accélérée. Ce dernier a encouragé le recours au télétravail en raison du confinement. Par conséquent, il permet l'utilisation des services bancaires à distance. Pour la première fois, la crise mondiale a mis en danger tous les secteurs

d'activité, impactant directement l'économie mondiale et entravant la circulation des personnes, des biens, de la main-d'œuvre, du commerce et des services financiers.

Les observations faites pendant la crise sanitaire peuvent mettre en évidence les lacunes des systèmes existants et identifier les domaines à améliorer. Cela permettra aux banques d'analyser l'impact des confinements sur leurs opérations bancaires et de mettre en œuvre les stratégies appropriées.

Pendant la crise sanitaire du COVID-19, il est également possible d'ouvrir des comptes bancaires, de consulter les soldes des comptes et les relevés bancaires, et d'effectuer des virements bancaires à distance, plusieurs banques ayant adopté cette stratégie. L'objectif des entreprises marocaines est d'accélérer le développement numérique, de servir les clients et de protéger la société.

La crise démontre l'importance de la transformation au sein des établissements bancaires pour garder la maîtrise de leurs fonctions opérationnelles. Accélérer la digitalisation des processus et des outils de digitalisation vers la dématérialisation des banques est une stratégie de continuité d'activité qui prend en compte les risques sanitaires et environnementaux d'une part, et gagner en efficacité en décentralisant la chaîne décisionnelle opérationnelle en d'autre part.

Les paiements numériques et le e-commerce sont très demandés par la majorité de la population et sont aussi la solution pour lutter contre la propagation du virus, car la crise sanitaire n'a perturbé le trafic des clients que dans des situations critiques.

C'est selon les données du Centre Monétique (CMI), qui montrent que les paiements par carte bancaire marocains atteindront 46% en 2020, avec un volume de transactions de 13,76 € atteignant 5,7 milliards de Dhs, par rapport à 2019 a augmenté de 29,7%.

5. Conclusion

Ces dernières années, l'importance de la numérisation tend à augmenter. L'interactivité client, le marketing de base de données et le big data sont devenus des règles pratiquées qui déterminent le succès d'une entreprise. La numérisation a eu plusieurs impacts sur le développement des services bancaires. Il s'agit avant tout d'une règle qui permet aux banques de se rapprocher de leurs clients afin d'offrir des services adaptés à leurs besoins. Dès lors, il devient un moyen stratégique de distinction. Et, du fait d'une interactivité accrue avec les clients des banques, la surveillance de la clientèle a permis la transformation d'informations, généralement informelles, en une base de données, fournissant des informations utiles à la gestion des risques pour prédire la probabilité de faillite d'un client.

L'introduction des technologies numériques continue d'ouvrir de nouvelles occasions aux banques, leur permettant d'innover et de fournir de meilleurs services en répondant aux besoins des clients et aux exigences environnementales dans les plus brefs délais.

La crise sanitaire du COVID-19 accélère les projets de transformation numérique. Le secteur bancaire doit donc progresser pour répondre aux attentes des clients. Les banques sont invitées à mettre l'accent sur leurs plans d'action de transformation numérique visant la continuité et la durabilité.

La crise sanitaire a montré l'importance de la digitalisation au sein des institutions bancaires. C'est un accélérateur de transformation numérique dont la robustesse a été éprouvée en temps de confinement et d'incertitudes face au futur. C'est l'occasion de mettre en œuvre un plan d'action innovant pour une transformation numérique durable en abordant les tendances de la demande et de l'offre qui resteront pertinentes dans le monde à venir.

Bibliographie :

- [1] AIT OUHAMMOU M, AIT TALEB N. & KHARISS M. (2019) « La transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires ? cas des banques marocaines » Revue internationale du Marketing stratégique, Volume 1 N°1, P 204-224.
- [2] Bank Al Maghrib, Rapport d'activité, 2009-2019.
- [3] B. BELVAUX, J.F. NOTBAERT « La digitalisation de la relation client », Crosscanal et Omnicanal 2ème Edition, 2018.
- [4] CHERKAOUI, K. 2020. La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines. Revue Internationale du Chercheur .1, 1 (Nov. 2020).
- [5] Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018, décembre 21). Etat de l'art sur la transformation digitale : Focus sur le domaine bancaire
- [6] McKinsey Globale Institute (MGI). (2020). [Etude] L'investissement dans le capital immatériel est un catalyseur de croissance, d'après McKinsey. usine-digitale.fr. <https://www.usine-digitale.fr/editorial/etude-l-investissement-dans-le-capitalimmateriel-est-un-catalyseur-de-croissance-d-apres-mckinsey.N1106344>
- [7] ZAOUI A., BOUDAUD F. & HASSAB M. (2021) « L'impact du Covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire » Revue d'excellence pour la recherche en économie et gestion « Vol 05, N°1 » P : 497-509.
- [8] ZAHRAOUI O. & JALLOULI O. (2021) « Paiement numérique en temps de covid-19 au Maroc : vers une évolution durable ? » Revue Française d'Economie et de gestion « Volume2 : 5 » P : 113-126.
- [9] CDG Capital Note d'analyse Mai 2021 : Le secteur bancaire marocain face à la crise Covid-19 : <https://www.cdgcapital.ma/sites/default/files/publication/2021-05/Le%20secteur%20bancaire%20marocain%20face%20a%CC%80%20la%20crise%20Covid%2019.pdf>
- [10] Rapport annuel sur les infrastructures des marchés financiers et les moyens de paiement, leur surveillance et l'inclusion financière de Bank Al Maghrib 2020 : <http://www.bkam.ma/Publications-statistiques-et-recherche/Publications-institutionnelles/Rapport-annuel-sur-les-systemes-et-moyens-de-paiement/Rapport-annuel-sur-les-infrastructures-des-marches-financiers-et-les-moyens-de-paiement-leur-surveillance-et-l-inclusion-financiere-exercice-2020>