

## La transformation organisationnelle digitale : Cas du secteur bancaire

### Digital organizational transformation: Case of the banking sector

**Jihane EZ-ZAHI, (Doctorante)**

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management  
(LERSEM)*

*Faculté des sciences juridiques, économiques sociales d'Ait Melloul,  
Université Ibn Zohr d'Agadir Maroc.*

**Yassine EL BHAOU, (Docteur)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Droit et Gestion (LIRDG)*

*Faculté des sciences juridiques, économiques sociales d'Ait Melloul,  
Université Ibn Zohr d'Agadir Maroc.*

**Rahim ETTOR, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management  
(LERSEM)*

*Faculté des sciences juridiques, économiques sociales d'Ait Melloul,  
Université Ibn Zohr d'Agadir Maroc.*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences juridiques, économiques sociales d'Ait Melloul Route nationale N°10 Cité Azrou Ait Melloul, Maroc +212 528 24 24 23
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EZ-ZAHI, J., EL BHAOU, Y., & ETTOR, R. (2025). La transformation organisationnelle digitale : Cas du secteur bancaire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 22–42. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.17338347">https://doi.org/10.5281/zenodo.17338347</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: 23/08/2025

Accepted: 11/10/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 11 (2025)

## **La transformation organisationnelle digitale : Cas du secteur bancaire**

### **Résumé :**

La transformation digitale constitue aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour les banques, confrontées à des mutations technologiques rapides et à la nécessité d'adapter leurs structures et leurs modes de management. Cette recherche a pour objectif d'analyser l'influence de la transformation digitale sur le processus managérial des banques, en mettant en évidence les facteurs de réussite et les principaux défis rencontrés.

La méthodologie adoptée est qualitative et de nature interprétativiste, reposant sur un raisonnement déductif. Aussi, l'étude s'appuie sur l'analyse de trente (30) articles scientifiques publiés entre 2010 et 2025 et sélectionnés à partir de bases de données académiques internationales (Imist, Scopus, Web of Science et Cairn). Pour cela, le corpus, constitué de résumés et de textes intégraux, a été traité à l'aide du logiciel Nvivo afin d'identifier les déterminants, les freins ainsi que les recommandations issues de la littérature.

Pour cette raison, les résultats montrent que la réussite d'une transformation digitale repose sur plusieurs leviers organisationnels, notamment la promotion d'une culture d'innovation et l'appropriation des outils numériques. Au-delà des aspects technologiques, la digitalisation implique une reconfiguration profonde des processus, des structures et des modes de pilotage, nécessitant un alignement stratégique entre management et outils digitaux. Par conséquent, cette recherche présente certaines limites, puisqu'elle repose exclusivement sur une analyse documentaire, sans enquête empirique auprès des banques, ce qui restreint la portée et la généralisation des conclusions. Néanmoins, ces résultats constituent une base solide pour de futures recherches empiriques.

**Mots-clés :** Banque, digitalisation bancaire, management digitalisé, transformation organisationnelle

**JEL Classification :** G21, F65, M14, O16

**Type du papier :** Recherche Théorique

### **Abstract :**

Digital transformation has become a key strategic lever for banks, faced with rapid technological changes and the need to adapt their structures and management practices. This research aims to analyze the influence of digital transformation on the managerial process of banks, highlighting both success factors and major challenges encountered.

The adopted methodology is qualitative and interpretivist in nature, based on a deductive reasoning approach. The study relies on the analysis of thirty (30) scientific articles published between 2010 and 2024, selected from international academic databases (Imist, Scopus, Web of Science, and Cairn). The corpus, composed of abstracts and full texts, was processed using Nvivo software in order to identify determinants, barriers, and recommendations drawn from the literature.

The findings show that the success of digital transformation depends on several organizational levers, including the promotion of an innovation-oriented culture and the adoption of digital tools. Beyond technological aspects, digitalization involves a deep reconfiguration of processes, structures, and governance methods, requiring strategic alignment between management and digital tools. However, this research presents certain limitations, as it relies exclusively on a documentary analysis without empirical investigation within banks, which restricts the scope and generalization of the results. Nevertheless, these findings provide a solid foundation for future empirical research.

**Keywords:** Banking, Digital Banking, Digital Management, Organizational Transformation

**JEL Classification :** G21, F65, M14, O16

**Paper type :** Theoretical Research

## 1. Introduction

À l'ère de la technologie, la transformation organisationnelle digitale s'impose comme une nécessité stratégique pour les établissements bancaires. Elle se traduit par l'intégration des avancées technologiques dans l'ensemble des dimensions de l'organisation, induisant des changements profonds qui affectent non seulement les outils et processus, mais également les pratiques managériales et le savoir-faire des banques.

Depuis les années 2000, une révolution mondiale portée par la transformation digitale a profondément redéfini le paysage économique, entraînant des mutations majeures dans les modes de production, d'échange et d'organisation (Mairesse et al., 2000). Dans le cas spécifique du Maroc, ces mutations se trouvent renforcées par des caractéristiques propres à l'environnement économique et culturel national : une forte bancarisation en milieu urbain, des politiques publiques encourageant l'inclusion financière (notamment via Bank Al-Maghrib), une réglementation stricte en matière de sécurité des transactions, ainsi qu'une culture bancaire marquée par la confiance interpersonnelle et les liens relationnels. Ce contexte particulier justifie pleinement l'intérêt d'une étude centrée sur le secteur bancaire marocain.

Afin de mieux appréhender les enjeux et les dynamiques de cette transformation, plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées. Dans un premier temps, la théorie des capacités dynamiques met en lumière l'importance, pour les organisations, de s'adapter de manière rapide et efficace aux mutations de l'environnement tout en développant les ressources nécessaires à leur compétitivité. Parallèlement, la théorie du changement organisationnel propose un cadre de référence permettant de guider la gestion du changement indispensable à la réussite de cette transformation. En outre, la théorie de la double hélice de McKinsey offre un modèle d'analyse de l'interaction entre les dimensions humaines et techniques du processus de transformation, en soulignant que le succès réside dans l'harmonisation de ces deux composantes. Nous mobilisons conjointement ces cadres théoriques, car ils permettent d'éclairer la transformation digitale sous des angles complémentaires : l'adaptation stratégique (capacités dynamiques), la gestion du processus de changement (théorie organisationnelle) et l'équilibre entre facteur humain et technique (double hélice). Leur articulation permet ainsi de construire une grille de lecture intégrée de notre objet d'étude.

Cette dynamique de transformation a conduit les banques traditionnelles à repenser en profondeur leurs modèles économiques, dans le but de préserver leur compétitivité et d'assurer leur pérennité. Cela s'est traduit par l'adoption de nouvelles stratégies, ainsi que le développement d'outils et de produits innovants et performants. Cependant, la littérature existante reste encore limitée lorsqu'il s'agit d'études portant spécifiquement sur les banques marocaines, ce qui révèle un écart théorique et empirique important. Ce gap justifie la nécessité d'explorer de manière approfondie comment la digitalisation s'inscrit dans ce contexte particulier et quelles implications elle génère en termes de gouvernance et de management.

Dans le même sens, Roman B. et Tchibozo (2017) mettent en lumière le potentiel significatif de création de valeur que le digital peut offrir au secteur bancaire. Par ailleurs, Ouiza (2014) souligne que le secteur bancaire figure parmi les plus impactés par les technologies de l'information et de la communication, ce qui impose aux établissements bancaires d'adopter et de tirer parti de la digitalisation afin de maintenir leur compétitivité. C'est pourquoi les établissements bancaires ont bien compris une réalité essentielle : il ne s'agit plus d'élaborer une stratégie digitale distincte, mais d'intégrer pleinement le digital au cœur même de leur stratégie globale (Lamirault, 2017).

Cependant, la digitalisation désigne l'intégration des technologies numériques émergentes dans les activités de l'entreprise, dans le but de générer des améliorations substantielles en

matière d'efficacité et de performance. Elle implique généralement une refonte des processus opérationnels existants, voire l'élaboration de nouveaux modèles économiques, permettant ainsi de transformer en profondeur les pratiques organisationnelles et de renforcer la compétitivité. Cette transition favorise une réduction significative des coûts tout en générant une rentabilité notable pour les établissements bancaires (Habets, 2014).

Aussi, la transformation digitale insuffle une nouvelle dynamique aux organisations bancaires en favorisant l'innovation et les progrès technologiques. Ainsi, les banques ont connu d'importants bouleversements à la suite de l'émergence des technologies numériques.

En conséquence, la digitalisation a profondément bouleversé le paysage bancaire en introduisant une panoplie d'outils numériques qui redéfinissent les interactions entre les banques et leurs clients. Grâce à ces innovations, les barrières physiques et temporelles tendent à disparaître, au profit d'une accessibilité continue aux services bancaires. Cette évolution ne se limite pas à une simple amélioration technologique, elle redessine en profondeur les modèles de fonctionnement des institutions financières.

Toutefois, malgré ces constats, peu de travaux se sont attachés à analyser l'impact de la digitalisation bancaire dans le contexte marocain en tenant compte à la fois des spécificités économiques, culturelles et réglementaires. C'est précisément cette lacune que notre étude ambitionne de combler, en proposant une lecture contextualisée et en soulignant les apports théoriques et pratiques de la transformation digitale pour les banques marocaines.

Dans ce contexte, la transformation digitale s'impose comme une priorité stratégique incontournable pour les banques souhaitant renforcer leur positionnement, que ce soit sur le marché national ou à l'échelle internationale. Elle représente un levier de compétitivité essentiel, permettant non seulement d'optimiser les processus internes, mais aussi d'offrir des expériences clients plus fluides, personnalisées et sécurisées. Dès lors, les banques sont appelées à repenser leurs structures, leurs services et leur culture organisationnelle pour s'adapter à un environnement en constante mutation.

Aborder le thème « la transformation organisationnelle digitale : Cas du secteur bancaire » soulève la problématique suivante : « comment la transformation organisationnelle impacte-t-elle en interne le management bancaire tout en cernant plusieurs contraintes structurelles ? ». Cette interrogation permet d'explorer la transformation organisationnelle digitale dans le contexte bancaire, tout en analysant son impact sur la fonction de management.

Afin de répondre de manière rigoureuse à la problématique posée, notre travail de recherche s'articule autour d'une structuration en plusieurs étapes complémentaires. Dans un premier temps, nous élaborerons un cadre théorique approfondi portant sur la transformation organisationnelle digitale, en mettant l'accent sur ses implications managériales spécifiques au secteur bancaire. Ce cadre mobilisera des concepts clés relatifs à l'innovation technologique, à l'adaptation structurelle et à la gestion du changement, tout en intégrant les principaux apports issus de la littérature académique et professionnelle. Nous veillerons également à enrichir cette base théorique par un état de l'art plus large des recherches antérieures, afin de mieux justifier le positionnement de notre étude et le gap qu'elle vient combler.

Dans un second temps, nous adopterons une approche méthodologique qualitative, fondée sur une analyse documentaire de publications scientifiques et professionnelles traitant de l'expérience des banques marocaines en matière de digitalisation. À cet égard, l'étude portera ainsi sur un corpus d'articles sélectionnés selon des critères de pertinence et d'actualité, permettant d'identifier les pratiques, tendances et résultats observés dans ce contexte national. Cette phase permettra d'extraire des données significatives quant aux modalités d'implémentation de la transformation digitale, à ses effets sur la performance organisationnelle, ainsi qu'aux limites rencontrées. En conséquence, les résultats obtenus seront présentés, analysés et discutés à la lumière de notre question de recherche, en vue de

formuler des conclusions étayées et de mettre en évidence les limites de notre démarche, ouvrant ainsi la voie à de futures recherches.

## **2. Le Cadre Théorique sur la Transformation Organisationnelle digital et le management dans le secteur bancaire**

Dans ce travail de recherche, les auteures se sont basées sur la transformation organisationnelle en termes de digitalisation des systèmes bancaires et leur impact sur le management bancaire. De plus, les auteurs ont essayé de voir le lien entre la technologie numérique utilisée et le succès de la banque et la perception de la performance digitale des banques par leurs clients ainsi que les avantages de la technologie et le niveau de sécurité ressenti par les clients.

### **2.1 La TOD et le management bancaire digital : Définition et importance**

#### **2.1.1. La TOD**

La numérisation a chamboulé significativement le milieu bancaire, notamment suite à l'avènement de nouveaux acteurs tel que les fintechs et les néobanques, offrant des services plus rapides et moins onéreux. Afin que les banques traditionnelles restent compétitives, elles doivent à leurs tours s'adapter aux avancées technologiques et aux nouvelles exigences des clients.

De plus, la transformation organisationnelle digitalisée (TOD) peut être définie comme une approche globale par laquelle les institutions bancaires intègrent les technologies numériques dans leurs opérations, leurs services et leur culture organisationnelle. D'après les travaux de Bharadwaj et al. (2013), cette transformation entraîne une révision significative des modèles d'affaires, permettant ainsi de créer une réelle valeur ajoutée pour les clients. En parallèle, Kane et al. (2015) soulignent que cette transformation ne se limite pas à des aspects technologiques, mais implique également une évolution culturelle au sein de l'organisation. Cette évolution met l'accent sur des valeurs telles que l'innovation, la collaboration et l'agilité, qui sont essentielles pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

Néanmoins, la littérature existante reste partagée, certains auteurs mettent l'accent sur la dimension stratégique de la digitalisation (Bharadwaj et al., 2013 ; McDonald & Rowsell-Jones, 2012), alors que d'autres insistent davantage sur les changements culturels et managériaux nécessaires (Kane et al., 2015). Or, peu d'études discutent de manière critique les tensions possibles entre ces approches ni n'explorent les contradictions observées entre la promesse d'agilité organisationnelle et les lourdeurs structurelles persistantes dans les banques traditionnelles. Pour cela, la TOD représente une démarche intégrée, alliant changements structurels et culturels, visant à optimiser la performance et la satisfaction client dans le secteur bancaire.

D'après les éléments présentés, la littérature met en évidence plusieurs principes fondamentaux qui sous-tendent la transformation digitale dans le secteur bancaire. Tout d'abord, l'adoption d'outils numériques tels que le cloud computing, l'intelligence artificielle, la blockchain ou encore les applications mobiles constitue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité, la réactivité et la qualité de l'expérience client (Marr, 2018). Ensuite, cette transformation vise en priorité à offrir une expérience client fluide, intuitive et personnalisée, en s'appuyant sur des technologies avancées permettant de mieux comprendre, analyser et anticiper les attentes des usagers (Lemon et Verhoef, 2016).

Pour cela, l'efficacité opérationnelle demeure un pilier central du processus de digitalisation, à travers l'automatisation des tâches répétitives et l'exploitation intelligente des données massives (big data), dans l'objectif de rationaliser les processus internes et d'optimiser la performance globale de l'organisation bancaire (Davenport, 2014).

En conséquence, la transformation digitale s'avère essentielle pour plusieurs raisons. D'une part, les banques doivent innover continuellement pour rester compétitives face à l'émergence de nouveaux acteurs financiers telles que les fintechs et les néobanques (Puschmann, 2017). D'autre part, elle constitue un levier d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, permettant d'induire une expérience client personnalisée, fluide, rapide et à moindre coût. Dans cette perspective, la digitalisation ne doit pas être perçue uniquement comme un outil technologique, mais bien comme un processus organisationnel et stratégique global, intégrant l'automatisation, l'analyse prédictive et la valorisation des données massives (Davenport, 2014 ; Verhoef et al., 2021).

Également, la transformation organisationnelle digitale (TOD) repose ainsi sur l'application de plusieurs dimensions complémentaires. En premier lieu, la dimension juridique et réglementaire conditionne fortement les pratiques bancaires, qu'il s'agisse du respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), de l'application des normes prudentielles de Bâle III, ou encore des exigences croissantes en matière de cybersécurité (Zetzsche et al., 2020). En second lieu, la dimension sociotechnique interroge la manière dont les employés et les clients s'approprient réellement les innovations digitales, questionnant la culture organisationnelle et la résistance au changement (Orlikowski, 2000 ; Kane et al., 2015). Enfin, il convient d'intégrer le contexte spécifique des pays émergents comme le Maroc, où les contraintes structurelles, l'inclusion financière et les disparités d'accès aux technologies numériques influencent fortement le déploiement de ces transformations (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vincent, 2016). Ces dimensions, souvent négligées dans les travaux antérieurs centrés sur les marchés occidentaux, constituent pourtant des facteurs déterminants pour comprendre la réussite ou les limites de la transformation digitale dans le secteur bancaire marocain.

### **2.1.2. Le management bancaire digitalisé**

Le management digitalisé a engendré des changements profonds au sein de l'organisation bancaire, touchant non seulement la structure du travail, mais également la nature même des activités, avec l'apparition de nouvelles fiches de poste et le recrutement de profils capables de s'adapter en continu aux mutations technologiques. Contrairement à une vision purement descriptive, il importe de souligner que ces évolutions suscitent encore des débats académiques sur leur rythme, leur ampleur et leur impact différencié selon les contextes nationaux.

Selon Kane et al. (2015), le management digitalisé fait référence à l'incorporation des avancées technologiques dans les pratiques de gestion au sein des banques. Toutefois, si certains auteurs insistent sur le caractère incontournable de cette transformation pour préserver les parts de marché dans un environnement concurrentiel (Kane et al., 2015), d'autres nuancent cette perspective en soulignant les résistances organisationnelles et culturelles qui peuvent freiner son adoption (Orlikowski, 2000).

Parmi les éléments clés du management digitalisé, on retrouve, d'une part, l'analyse de la Big Data. Compte tenu de la nature de l'activité bancaire, l'exploitation des données massives permet d'anticiper les comportements des clients et de prendre des décisions plus adaptées, optimisant ainsi la personnalisation des services (Marr, 2018). D'autre part, l'intelligence artificielle (IA) contribue à l'industrialisation des processus, à l'amélioration du service client et à la détection des fraudes. Pour Davenport (2014), les banques qui adoptent l'IA peuvent significativement améliorer leur efficacité opérationnelle.

Néanmoins, ces bénéfices doivent être nuancés, car l'IA pose également des enjeux en matière de gouvernance, d'éthique et de protection des données (Zetzsche et al., 2017).

En somme, la littérature scientifique sur le management digital dans le secteur bancaire souligne l'importance stratégique des technologies numériques pour la compétitivité, l'efficacité opérationnelle et l'amélioration de l'expérience client.

Toutefois, plusieurs limites persistent lorsqu'il s'agit d'analyser ce phénomène dans le contexte marocain. C'est pourquoi les recherches demeurent principalement centrées sur les expériences des banques occidentales (Kane et al., 2015 ; Davenport, 2014 ; Marr, 2018), laissant en arrière-plan les spécificités des pays émergents, alors que les institutions marocaines doivent relever des défis particuliers tels que la fracture numérique, l'inclusion financière et la dépendance vis-à-vis des infrastructures technologiques (Ejbari et Zarki, 2024).

De plus, la dimension juridique et réglementaire est peu abordée, bien qu'elle conditionne fortement l'adoption et l'encadrement des innovations digitales bancaires, notamment à travers le RGPD, les normes prudentielles ou encore la cybersécurité (Mada et Bakkali, 2024). D'autre part, la dimension sociotechnique, relative à l'appropriation concrète des innovations digitales par les employés et les clients, reste largement négligée alors qu'elle constitue un facteur déterminant de réussite ou d'échec, en lien avec la résistance au changement, la formation continue et la confiance numérique (El Amrani et Touzani, 2024). Ces insuffisances ouvrent ainsi un espace de recherche original et nécessaire sur les spécificités du management digital des banques marocaines.

## **2.2 Théories mobilisées sur l'impact de la transformation organisationnelle digitale (TOD) sur le management bancaire**

### **2.2.1 La théorie de la capacité dynamique**

La transformation digitale, la réglementation croissante et la globalisation imposent aujourd'hui de nouveaux standards au secteur bancaire, remettant profondément en question le modèle traditionnel de la banque de détail. Dans ce contexte, l'approche classique ne suffit plus à assurer la compétitivité ni l'adaptabilité des institutions financières. Pour répondre à ces bouleversements, les banques doivent revoir leurs stratégies, leurs structures organisationnelles ainsi que leur manière d'interagir avec l'environnement externe.

À cet égard, la théorie des capacités dynamiques développée par Teece (1990) offre un cadre conceptuel particulièrement pertinent. Elle met en évidence la nécessité, pour les entreprises évoluant dans des environnements complexes et incertains, de développer des capacités leur permettant de détecter, de saisir et de transformer les opportunités du marché. Cette approche stratégique s'appuie sur trois dimensions fondamentales.

La première dimension est la détection des opportunités et des menaces, qui consiste à anticiper les évolutions du marché et à identifier les tendances technologiques ou réglementaires majeures. Dans le secteur bancaire, cela se traduit notamment par une veille active sur les évolutions législatives et la surveillance des nouveaux comportements des consommateurs, influencés par les innovations technologiques.

Puis, la deuxième dimension est celle de la saisie des opportunités, qui implique la mobilisation des ressources adéquates pour exploiter les occasions identifiées. Concrètement, cela peut se traduire, dans le secteur bancaire, par le développement de portails numériques, l'intégration de l'intelligence artificielle, ou encore l'établissement de partenariats avec des fintechs pour co-développer des produits et services innovants.

Enfin, la troisième dimension concerne la transformation et la réinvention des structures organisationnelles, processus et ressources internes, afin de s'adapter en continu aux changements du marché. Dans le cas des banques, cela peut impliquer la migration vers des structures agiles, l'adoption de systèmes de gestion basés sur le cloud, ou encore la refonte des processus internes pour gagner en réactivité et en efficacité.

Au regard de l'auteur Teece (1990), la transformation organisationnelle doit être accompagnée d'une capacité stratégique pour répondre aux défis contemporains du marché. Cette capacité stratégique permet à l'organisation d'anticiper les évolutions et les nouveaux entrants sur le marché, ce qui est essentiel pour rester pertinent dans un environnement dynamique. Elle nécessite également d'investir dans des compétences élevées et des technologies clés, garantissant ainsi que l'institution dispose des ressources nécessaires pour innover et s'adapter.

De plus, il est crucial de reconfigurer les structures organisationnelles afin de maintenir la compétitivité, en veillant à ce que les processus internes soient alignés avec les exigences du marché. C'est pourquoi la combinaison de ces éléments stratégiques est cruciale pour une transformation organisationnelle réussie, permettant aux établissements bancaires de naviguer efficacement dans un paysage en constante évolution.

Dans le secteur bancaire, les capacités dynamiques sont essentielles pour répondre à des contraintes pressantes. Parmi celles-ci, l'émergence de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et le Big Data transforme de manière considérable l'interaction des banques avec leur clientèle. De plus, une concurrence acharnée existe avec les fintechs, néobanques et big techs qui remettent continuellement en cause les modèles traditionnels des banques. Enfin, les évolutions réglementaires, avec des exigences de conformité et des normes anti-blanchiment d'argent, nécessitent une grande adaptabilité de la part des institutions financières.

En outre, la réussite de la transformation organisationnelle est conditionnée par quatre facteurs essentiels, impliquant les banques à développer les compétences du capital humain en améliorant les qualifications des employés afin qu'ils puissent user pleinement des nouvelles technologies. Il est également crucial d'inciter l'apprentissage organisationnel en mettant en œuvre des mécanismes pour apprendre des échecs et capitaliser sur les succès. De plus, les banques doivent s'inscrire dans une vision à long terme en misant sur des investissements stratégiques plutôt que sur les bénéfices à court terme. Enfin, la mise en place d'une structure organisationnelle flexible est nécessaire pour créer une organisation adaptable aux éventuelles mutations.

D'après de l'auteur Teece (1990), la transformation organisationnelle repose sur la capacité des banques à identifier, saisir et transformer leur organisation pour s'adapter à des environnements en mutation constante. Cette approche insiste sur l'importance de l'innovation stratégique et de la réinvention continue pour maintenir la compétitivité dans un secteur bancaire en transformation rapide.

Par conséquent, les banques qui peuvent développer leurs capacités dynamiques sauront bien amener à s'adapter aux nouvelles avancées technologiques tout en optimisant les ressources grâce à une gestion proactive du changement leurs conférant ainsi un avantage concurrentiel indéniable. Certes, on peut trouver des banques en particulier les petites institutions manquant des ressources nécessaires pour mettre en place une gestion du changement rigoureuse.

### **2.2.2 La théorie du changement organisationnel**

La théorie du changement organisationnel de Kotter (1996), traite un cadre global pour la gestion de la transformation digitale au sein du secteur bancaire. En conséquence, l'auteur Kotter (1996) définit la transformation organisationnelle comme une approche stratégique, systématique et pérenne, qui va au-delà des changements superficiels pour susciter des modifications profondes, en phase avec les attentes futures de l'organisation.

Cependant, l'auteur Kotter (1996) souligne la distinction entre le changement organisationnel et la transformation organisationnelle, d'une manière que le changement se rapporte à des modifications spécifiques et temporaires, tandis que la transformation implique des ajustements fondamentaux touchant à la fois la structure et la culture de l'organisation.

Toutefois, la nécessité de mener à bien la transformation est motivée par deux facteurs, d'une part, satisfaire aux pressions externes (telles que les avancées technologiques, la concurrence et la législation) et d'autre part, anticiper les attentes futures des clients afin de rester compétitif dans un environnement en mutation constante.

De ce fait, l'auteur Kotter (1996) a pu recenser plusieurs facteurs déterminants pour la réussite d'une transformation organisationnelle. Parmi ceux-ci, le leadership transformationnel est essentiel, car il permet aux dirigeants d'inspirer et de motiver les équipes. De plus, une communication continue est cruciale pour tenir informées les parties prenantes sur le « pourquoi » et le « comment » du changement. En outre, l'harmonisation organisationnelle est nécessaire, car la vision et les objectifs de la transformation doivent être alignés avec les stratégies et les ressources de l'organisation. Enfin, l'engagement est fondamental, car la transformation nécessite du temps et un soutien soutenu pour être efficace.

En proposant une définition bien concise, l'auteur Kotter (1996) a significativement contribué pour cerner et gérer la transformation organisationnelle. En effet, son approche met l'accent sur l'importance du leadership, de la communication et de l'engagement des parties prenantes pour mener des transformations profondes et pérennes.

De nos jours, les banques ne doivent non seulement accompagner les changements, mais également anticiper et développer leur habilités à innover. En commençant par des transformations organisationnelles impliquant l'ensemble du corps social chapeauté par des managers avec des qualifications bien requises.

Bien que les banques soient appelées à maintenir leur part de marché, mais aussi à l'accroître. Cela requiert des investissements importants dans la technologie et l'innovation. De ce fait, les efforts déployés permettent de répondre aux besoins des clients et rester compétitives. A défaut, les banques qui n'arrivent pas à suivre ce rythme risquent d'être dépassées par des concurrents et de perdre leur part de marché (Gomber, P., et Al.), 2018.

### **2.2.3 La théorie de la double Hélice de Mckinsey**

La théorie de la double hélice, formulée par McKinsey en 2020, propose un modèle pertinent pour appréhender et piloter la transformation organisationnelle dans un environnement complexe et en perpétuelle mutation. Ce modèle met en lumière l'interdépendance entre deux dimensions fondamentales de la transformation : les aspects humains et les aspects techniques. Pour cela, la réussite de tout processus de transformation repose sur l'harmonisation étroite de ces deux dimensions, qui doivent évoluer de manière complémentaire.

Également, la dimension humaine occupe une place centrale dans le processus de changement organisationnel. Elle débute avec la culture d'entreprise et le leadership, qui jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des équipes autour d'une vision partagée. Il est essentiel d'instaurer une culture organisationnelle ouverte au changement et d'impliquer les collaborateurs à tous les niveaux, afin de renforcer leur engagement. En effet, la motivation des employés et leur participation active au processus de transformation conditionnent fortement son efficacité et sa pérennité. C'est pourquoi, les leaders, en tant que vecteurs du changement, doivent ainsi incarner cette dynamique et inspirer leurs équipes.

Parallèlement, la dimension technique est tout aussi essentielle. Elle repose sur l'adoption des technologies innovantes, nécessaires à l'optimisation des processus internes et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Cette dimension implique également une posture proactive face aux évolutions du marché, à travers la promotion de l'innovation. Cela permet à l'organisation, et notamment aux banques dans le contexte actuel, de rester en phase avec les attentes des clients et les tendances sectorielles.

Par conséquent, la théorie souligne que ces deux dimensions ne peuvent fonctionner indépendamment l'une de l'autre. C'est la raison pour laquelle leur coexistence étroite est indispensable pour garantir une transformation organisationnelle cohérente et durable. À ce sujet les banques doivent ainsi ajuster simultanément leur culture interne et leurs processus techniques pour s'adapter aux défis actuels. Dans cette optique, les dirigeants ont un rôle stratégique à jouer : ils doivent non seulement piloter l'intégration des technologies, mais aussi diffuser une vision claire et partagée de la transformation digitale, afin de mobiliser les équipes et assurer une conduite du changement réussie dans un environnement en constante évolution.

### **3. Méthodologie de recherche**

Dans le but d'appréhender l'impact de la transformation organisationnelle sur le management interne des banques, en particulier dans le cadre de leur digitalisation, nous décrivons ci-après notre démarche méthodologique. Cette section présente en détail l'approche adoptée, le processus de collecte et d'analyse des données ainsi que les éléments relatifs à la constitution de notre échantillon d'étude.

#### **3.1 L'approche méthodologique**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative, appuyée sur une posture épistémologique positiviste aménagée. Ce choix s'inscrit dans notre volonté de comprendre en profondeur les effets internes de la transformation organisationnelle digitalisée sur le management bancaire, tout en tenant compte des logiques propres aux sciences de gestion.

À ce titre, l'approche qualitative nous permet d'explorer de manière détaillée les réalités complexes liées à la digitalisation des processus organisationnels dans les établissements bancaires, ainsi que les contraintes structurelles et managériales qui en résultent. Elle autorise une analyse interprétative des phénomènes étudiés, sans se limiter à des mesures quantitatives ou à des généralisations statistiques. Ce cadre méthodologique est particulièrement pertinent lorsque l'on cherche à comprendre les mécanismes de changement, les pratiques managériales émergentes, ou encore les représentations des acteurs face à l'innovation digitale.

Par ailleurs, le choix d'un positionnement épistémologique positiviste aménagé reflète notre volonté d'articuler la rigueur scientifique avec la complexité du réel. Il ne s'agit pas ici d'imposer une lecture purement objectiviste, mais de reconnaître que les données qualitatives, lorsqu'elles sont collectées et analysées de manière rigoureuse, permettent de produire des connaissances robustes sur les liens de causalité entre transformation organisationnelle et évolution du management. Ce positionnement nous autorise également à appuyer notre travail sur des résultats théoriques solides, tout en intégrant des éléments d'interprétation tirés de la littérature théorique.

D'un point de vue logique, notre recherche s'appuie sur un mode de raisonnement déductif, partant d'un cadre théorique structuré autour des concepts de transformation digitale, de management organisationnel et de changement institutionnel. À partir de cette base conceptuelle, nous avons confronté les enseignements issus de la littérature avec les résultats de notre analyse documentaire afin de formuler des observations, des explications et des pistes de réflexion adaptées au secteur bancaire.

Dans cette perspective, notre démarche méthodologique s'appuie sur une méthode qualitative rigoureuse, un positionnement épistémologique cohérent, et une logique déductive, afin d'explorer en profondeur les dynamiques internes du changement organisationnel à l'ère du numérique.

### 3.2 Collecte des données

La collecte des données repose sur une analyse des principaux résultats d'articles scientifiques, réalisée à partir de plusieurs bases de données de référence telles qu'IMIST, Scopus, ScienceDirect et Cairn.info. Cette stratégie a permis de constituer un corpus cohérent d'articles scientifiques en lien direct avec notre problématique porte sur l'impact de la transformation organisationnelle digitalisée sur le management interne du secteur bancaire.

Dans un souci de rigueur méthodologique, plusieurs critères de sélection ont été mis en place, notamment la période de publication a été limitée aux travaux publiés entre 1990 et 2025, afin de couvrir à la fois les fondements conceptuels et les évolutions récentes. Également, les langues retenues sont le français et l'anglais, ce qui permet d'inclure des publications à portée internationale tout en valorisant les apports nationaux.

De plus, la nature des publications sélectionnées privilégie les articles à forte valeur empirique ou théorique, publiés dans des revues académiques reconnues. C'est pourquoi, une attention particulière a été accordée aux travaux mobilisant des études de cas, des recherches qualitatives ou des analyses sectorielles approfondies. Pour cette raison, les mots-clés utilisés lors des recherches incluent : « transformation digitale », « banques », « organisation bancaire », « management digitalisé », « structure organisationnelle », « digitalisation managériale » et « innovation organisationnelle ».

Chaque article retenu devait répondre à une double exigence, d'une part, une pertinence thématique, en abordant explicitement les liens entre transformation organisationnelle et pratiques managériales dans le secteur bancaire, et d'autre part, une pertinence méthodologique, en s'appuyant sur une démarche qualitative compatible avec notre positionnement épistémologique.

En conséquence, l'application de ces critères méthodologiques a permis de constituer un échantillon rigoureux et représentatif, offrant une base solide pour l'analyse. Cette sélection garantit à la fois la fiabilité et la validité des résultats examinés. Elle permet de dégager une vision claire et structurée des apports scientifiques sur la transformation digitale et ses impacts organisationnels, tout en mettant en évidence les dynamiques spécifiques influençant la compétitivité du secteur bancaire, notamment dans le contexte des mutations managériales contemporaines.

### 3.3 Échantillon

L'échantillon retenu dans le cadre de cette recherche repose sur un corpus ciblé d'articles scientifiques à dominante théorique et empirique, sélectionnés spécifiquement pour leur pertinence à analyser la transformation organisationnelle dans le contexte bancaire digital. Cet échantillon constitue la base de notre revue de littérature approfondie, dont l'objectif est de cerner les impacts internes de cette transformation sur les pratiques managériales au sein des établissements bancaires.

Dans une logique qualitative, l'échantillon a été construit de manière raisonnée, en tenant compte de plusieurs critères essentiels à la validité de notre analyse. Premièrement, les articles sélectionnés couvrent une période allant de 1990 à 2025, afin de retracer l'évolution des pratiques managériales dans un contexte de digitalisation croissante. Deuxièmement, seuls les travaux publiés dans des revues scientifiques évaluées par les pairs et reconnues dans les domaines de la gestion, du management, de la transformation digitale et des sciences organisationnelles ont été retenus.

Par ailleurs, le choix des articles s'est fondé sur leur contribution à trois axes d'analyse fondamentaux, à savoir : (1) la transformation organisationnelle dans le secteur bancaire, (2) l'impact de la digitalisation sur la compétitivité bancaire, et (3) les contraintes structurelles et managériales rencontrées dans les phases de transition numérique. Pour cela, le processus de

sélection a inclus la définition précise des mots-clés utilisés dans les bases de données consultées, tels que « transformation digitale », « banques », « management digitalisé » et « organisation bancaire ». À cet égard, l'identification initiale a permis de recenser 50 articles scientifiques, suivie d'un filtrage selon des critères d'exclusion (articles non pertinents, doublons, études hors champ), pour aboutir à la sélection finale de 30 publications réellement analysées. Cette triple orientation et ce protocole rigoureux ont permis de garantir la cohérence du corpus ainsi que sa pertinence au regard de notre problématique de recherche. Enfin, la représentativité thématique de l'échantillon a été renforcée par la diversité des sources : les articles incluent à la fois des études de cas, des analyses comparatives internationales, et des recherches appliquées à des banques marocaines ou africaines, assurant ainsi une contextualisation fine de notre objet d'étude. Ainsi, cet échantillon constitue un socle analytique robuste, permettant une compréhension éclairée des dynamiques de transformation organisationnelle digitalisée et de leurs effets sur le management bancaire contemporain.

## **4. Résultats analytiques, discussion critique des données et limites de la recherche**

### **4.1 Analyse et interprétation des résultats en vue d'un modèle de discussion critique**

Dans cette section, nous proposons une analyse approfondie des résultats issus de notre recherche, accompagnée d'une interprétation critique en vue d'en dégager un modèle explicatif cohérent. Pour cela, l'objectif est de mettre en lumière l'impact de la transformation organisationnelle sur le management bancaire, en prenant en compte les contraintes structurelles internes qui en conditionnent la mise en œuvre.

Cette partie présente une étude et une synthèse des résultats acquis, puis une discussion détaillée sur les défis que pose l'incorporation de la transformation organisationnelle dans le management bancaire. En se basant sur les théories précitées, les résultats obtenus montrent que la réussite d'une transformation organisationnelle repose sur des éléments clés relevant du management. Ce dernier doit être marqué par une reconfiguration structurelle continue, capable de s'adapter aux défis émergents et à l'évolution des tendances du marché (Burnes, 2017).

Dans cette optique, la conduite d'une transformation organisationnelle exige une implication stratégique et un engagement fort de la part des dirigeants. Ces derniers doivent jouer un rôle déterminant dans la transmission de la culture organisationnelle (Schein, 2010) et dans la mobilisation des équipes autour d'une vision partagée et fédératrice (Bass et Avolio, 1994). À ce sujet, le rôle du leadership transformationnel s'impose ainsi comme un levier essentiel pour accompagner le changement et en assurer l'appropriation collective.

En effet, les cadres théoriques mobilisés dans cette étude soulignent la nécessité de repenser les résistances sociales internes qui freinent les dynamiques de changement (Dent et Goldberg, 1999). Ces résistances peuvent s'expliquer par des enjeux identitaires, des habitudes profondément ancrées, ou encore des peurs liées à l'incertitude. Par ailleurs, certaines difficultés peuvent également émerger lors du déploiement de la transformation, notamment en raison de ressources limitées, qu'elles soient d'ordre humain ou financier (Galbraith, 2014). Ces éléments constituent autant de contraintes structurelles à intégrer dans l'analyse critique des processus de transformation organisationnelle dans le secteur bancaire.

Afin de répondre à la limite méthodologique relevée, les résultats issus du traitement avec le logiciel NVivo ont été présentés de manière plus approfondie. Concrètement, les données recueillies ont été codées selon trois grandes catégories analytiques : (1) la transformation organisationnelle, (2) la compétitivité bancaire et (3) les contraintes structurelles. Chacune de ces catégories a ensuite été déclinée en douze codes spécifiques permettant une lecture plus

fine des dynamiques étudiées. Parmi ces codes, on peut citer, à titre d'exemple, agilité organisationnelle, gouvernance et innovation digitale, restructuration interne, efficacité opérationnelle, résistance au changement, ressources humaines et compétences digitales, ou encore contraintes financières et réglementaires.

Ces codes ne se limitent pas à une abstraction théorique, mais ils ont été illustrés par des extraits des principaux résultats significatifs d'articles scientifiques et de documents sectoriels, ce qui permet d'ancrer l'analyse dans des éléments empiriques concrets. Cette démarche a contribué à contextualiser les thèmes identifiés et à en renforcer la validité interprétative.

Elle met en évidence, comment la transformation organisationnelle digitale contribue à renforcer la compétitivité bancaire, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en facilitant l'innovation dans l'offre de services et en optimisant l'expérience client grâce à l'exploitation des données massives et de l'intelligence artificielle. Cependant, elle révèle également un ensemble de défis et de limites, notamment les résistances culturelles internes, le déficit de compétences numériques chez certains collaborateurs, ainsi que les contraintes financières et réglementaires qui freinent parfois la mise en œuvre des projets de digitalisation.

En outre, l'articulation de ces codes avec les principaux résultats des articles scientifiques portant sur la transformation digitale des banques permet de construire une grille d'analyse robuste et comparée. Ainsi, l'approche par NVivo ne se limite pas à un simple traitement technique des données, mais devient un véritable outil de conceptualisation et de mise en cohérence entre les apports théoriques, les observations empiriques et la problématique de recherche.

Dans le cadre méthodologique de cette étude, nous présentons la Figure N°1, qui illustre de manière synthétique et visuelle les résultats majeurs issus de la requête de recherche textuelle appliquée aux corpus analysés. Cette figure met en évidence l'occurrence et la répartition des facteurs de transformation organisationnelle digitale ainsi que des déterminants du style de management dans le contexte des banques marocaines.

Néanmoins, l'analyse de cette figure constitue une étape clé dans notre démarche interprétative, car elle offre une vision claire des interactions entre les dynamiques internes du changement digital et les pratiques managériales contemporaines. En effet, plusieurs travaux récents soulignent que l'efficacité de la transformation digitale repose sur la capacité des dirigeants à instaurer un style de management agile, participatif et orienté vers l'innovation (Kraus et al., 2021 & Vial, 2022).

C'est pourquoi, la représentation graphique proposée facilite ainsi non seulement la compréhension des principaux enjeux organisationnels, mais elle sert également à identifier les zones de tension ou de synergie entre les pratiques de digitalisation et les logiques décisionnelles adoptées dans les établissements bancaires. Selon El Hilali et Amine (2023), les banques marocaines se trouvent face à une double contrainte : maintenir leur compétitivité tout en pilotant une transformation profonde de leur culture organisationnelle.

De ce fait, la Figure N°1 joue un rôle fondamental dans la transition entre l'observation théorique et la conceptualisation stratégique. Elle offre un socle d'analyse à partir duquel il devient possible de formuler des recommandations opérationnelles adaptées au contexte bancaire marocain, tout en intégrant une perspective de résilience organisationnelle (Benbrahim et Boukhatem, 2024).

Cette posture est essentielle pour faire face à la volatilité du marché, aux attentes changeantes des clients, ainsi qu'aux nouvelles formes de gouvernance induites par les technologies numériques.

Par conséquent, la Figure N°1 ci-après présente de manière détaillée les résultats de la requête de recherche textuelle appliquée aux entretiens et documents analysés. Elle met en évidence l'occurrence relative des concepts clés liés à la transformation organisationnelle digitale et

aux styles de management observés au sein des banques marocaines. Cette visualisation permet ainsi d'identifier les facteurs les plus fréquemment évoqués et d'établir une première cartographie des dimensions managériales impactées par le processus de digitalisation.

**Figure N°1 : Résultats de la requête de recherche textuelle sur l'occurrence des facteurs de la transformation organisationnelle digitale et des déterminants des styles de management dans les banques marocaines**



*Source : Résultats obtenus à l'aide du logiciel Nvivo*

L'analyse des résultats de la recherche textuelle, présentée dans la Figure N°1, révèle une forte interconnexion entre les facteurs clés de la transformation organisationnelle digitale et les déterminants des styles de management dans le secteur bancaire marocain. Ces interactions suggèrent que le changement organisationnel impulsé par la digitalisation est non seulement technique, mais également profondément managérial.

Par ailleurs, les banques qui réussissent leur transformation digitale sont souvent celles qui savent aligner leurs pratiques managériales avec les exigences de flexibilité, d'innovation continue et de gouvernance ouverte.

Parmi les facteurs les plus fréquemment identifiés, on retrouve la digitalisation des processus bancaires, l'intégration des technologies émergentes (comme l'intelligence artificielle ou la blockchain), ainsi que la gouvernance digitale. Ces dimensions traduisent un effort stratégique visant à moderniser l'architecture opérationnelle des banques. D'ailleurs, des travaux récents soulignent que la réussite de ces transformations dépend fortement de la capacité des banques à intégrer la culture de l'innovation et à adapter leur gouvernance interne (El Kharbili, 2022 & OECD, 2023).

Ces dynamiques influencent profondément le style de management adopté. En effet, la maturité digitale des établissements bancaires conditionne le recours à un leadership participatif, orienté vers l'agilité organisationnelle et la résilience interne. Ces dimensions, désormais centrales, permettent aux banques de mieux absorber les chocs externes tout en favorisant une meilleure cohésion interne (Bencherki et Salm, 2023 & World Bank, 2024).

De plus, la pression concurrentielle et réglementaire, conjuguée aux attentes croissantes des collaborateurs et des clients en matière d'expérience numérique, amène les dirigeants bancaires à adopter des styles managériaux flexibles, centrés sur la mobilisation des compétences, la clarté des objectifs stratégiques et la co-création de valeur. Cette évolution n'est pas anodine : elle est déterminée par une volonté d'intégrer durablement les logiques digitales dans la gestion quotidienne et stratégique de l'organisation.

Par conséquent, les facteurs de transformation digitale n'agissent pas de manière isolée. Ils interagissent de manière dynamique avec les déterminants managériaux, créant un effet de levier mutuel. Autrement dit, une gouvernance digitale bien structurée favorise un style de management plus inclusif et agile, tandis qu'un leadership moderne peut accélérer la transformation digitale, en l'alignant avec les besoins internes et externes de l'organisation (Deloitte, 2024 & Accenture, 2023).

À cet égard, la transformation organisationnelle digitale représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les banques marocaines, confrontées à un environnement économique en pleine

mutation et à des attentes clients toujours plus exigeantes. Cette transformation ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais implique une révision profonde des modes de fonctionnement, des processus internes et surtout des styles de management.

Pour cette raison, le schéma ci-dessous présente le modèle de recherche proposé, illustrant les principaux facteurs de la transformation organisationnelle digitale et leur influence directe ou indirecte sur les déterminants des styles de management dans les banques marocaines.

Ce modèle de recherche vise ainsi à identifier et à expliciter les mécanismes par lesquels les facteurs digitaux influencent les styles de management, et réciproquement, comment ces styles favorisent ou freinent la transformation digitale. Il s'appuie sur une approche intégrée, tenant compte des spécificités culturelles et organisationnelles du secteur bancaire marocain, pour offrir une grille d'analyse opérationnelle utile aux praticiens et aux chercheurs.

**Figure N°2. Modèle d'analyse de l'impact de la transformation digitale sur les styles de management dans les banques marocaines**



*Source : Conception des auteurs*

Cette Figure N°2 présente un modèle d'analyse illustrant l'influence de la transformation organisationnelle digitale sur les styles de management dans les banques marocaines. Ce modèle traduit une vision systémique selon laquelle la transformation digitale constitue un levier clé pour valoriser et renouveler les pratiques managériales au sein du secteur bancaire marocain.

Également, les observations issues de ce modèle soulignent un principe fondamental, les facteurs pertinents de la transformation digitale, lorsqu'ils sont intégrés de manière cohérente et adaptés aux spécificités des banques marocaines, agissent comme un véritable catalyseur des styles de management. Ils permettent ainsi de convertir les défis liés aux dynamiques organisationnelles en opportunités stratégiques, offrant aux établissements bancaires un avantage concurrentiel durable sur le marché national.

Plusieurs études confirment cette interaction entre transformation digitale et management. Par exemple, selon Moubait et Houmid Bennani (2024), la digitalisation des processus organisationnels favorise l'émergence de styles de management plus participatifs et agiles, nécessaires pour gérer la complexité et la rapidité des changements technologiques.

En outre, la littérature met en avant l'importance de la culture organisationnelle dans la réussite de la transformation digitale. Selon Jadid et al. (2025), une culture ouverte à l'innovation et à la collaboration facilite l'adoption des technologies numériques tout en

renforçant la motivation et l'engagement des collaborateurs. Cette dynamique culturelle influence directement les pratiques managériales, encourageant des styles plus flexibles et orientés vers le développement des compétences digitales.

De plus, ce modèle illustre également que la transformation digitale ne peut être dissociée d'une gestion efficace des talents et d'une communication interne adaptée. Comme le montrent Kane et al. (2022), les banques qui investissent dans la formation digitale de leurs managers et collaborateurs, tout en favorisant une communication transparente, réussissent mieux à aligner leurs stratégies digitales avec leurs pratiques managériales.

Pour cette raison, ce modèle met en lumière l'importance d'une approche intégrée, où la transformation digitale et les styles de management s'influencent mutuellement pour renforcer la performance globale des banques marocaines. Cette synergie constitue un levier stratégique essentiel pour faire face aux défis actuels et futurs du secteur bancaire.

#### **4.2 Discussion et limites inhérentes aux résultats obtenus**

L'analyse menée sur la transformation organisationnelle digitale des banques met en évidence une interaction forte entre la digitalisation des processus et les pratiques managériales. Plusieurs études confirment cette relation dynamique. Ainsi, Moubait et Houmid Bennani (2024) soulignent que la digitalisation favorise l'émergence de styles de management plus participatifs et agiles, capables d'accompagner les changements rapides liés aux innovations technologiques. Ce constat rejoint les résultats de notre étude, qui mettent en avant le rôle clé des pratiques managériales dans l'adaptation des banques marocaines aux exigences de l'économie numérique.

Par ailleurs, la culture organisationnelle apparaît comme un déterminant central du succès de la transformation digitale. À cet égard, Jadid et al. (2025) démontrent que les organisations adoptant une culture ouverte à l'innovation et à la collaboration bénéficient d'une meilleure appropriation des outils numériques, tout en renforçant la motivation et l'engagement de leurs collaborateurs. Cette observation est cohérente avec nos résultats, qui montrent que la dynamique culturelle influence directement les pratiques managériales en les orientant vers davantage de flexibilité et de développement des compétences digitales.

De plus, la gestion des talents et la communication interne constituent des facteurs incontournables dans ce processus. C'est pourquoi, Kane et al. (2022) rappellent que les banques qui investissent dans la formation digitale de leurs managers et collaborateurs, tout en favorisant une communication transparente, parviennent à mieux aligner leurs stratégies digitales avec leurs objectifs organisationnels.

Cette dimension a été également confirmée par notre modèle, qui met en avant l'importance d'une approche intégrée liant transformation digitale et pratiques de management.

Dans cette perspective, les résultats obtenus soulignent que la synergie entre digitalisation et management constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer la compétitivité et la performance globale des banques marocaines. Pour cela, la transformation digitale ne peut être envisagée comme un simple projet technologique, mais bien comme une transformation organisationnelle globale, impliquant une adaptation simultanée des structures, des processus, des compétences et des styles de management.

Cependant, malgré la pertinence des résultats, certaines limites doivent être prises en considération. Premièrement, une grande partie des travaux académiques existants tend à négliger ou à sous-estimer les contraintes spécifiques d'ordre réglementaire et prudentiel qui sont propres au milieu bancaire. Ces contraintes, imposées par les autorités de régulation nationales et internationales, encadrent strictement les processus, les technologies utilisées, ainsi que la gestion des données sensibles. Or, ces exigences réglementaires influencent directement la manière dont les banques peuvent déployer leurs initiatives de transformation organisationnelle digitale. Ainsi, l'absence de prise en compte approfondie de ces contraintes

dans les études peut ainsi limiter la portée et la pertinence des conclusions, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer la faisabilité et l'efficacité des nouvelles pratiques managériales dans un cadre réglementaire strict. Comme le souligne Zetzsche et al. (2020), la conformité réglementaire demeure un facteur clé qui peut freiner l'adoption rapide des innovations digitales dans le secteur financier, imposant des adaptations spécifiques aux stratégies managériales.

Deuxièmement, la transformation digitale dans le secteur bancaire est un phénomène complexe qui nécessite une approche véritablement multidisciplinaire. En effet, pour appréhender pleinement cette transformation, il est indispensable d'intégrer un ensemble d'éléments interconnectés telles que les fonctions de management, les aspects juridiques, les innovations technologiques, ainsi que la gestion des ressources humaines.

Chaque discipline apporte un éclairage spécifique qui, combiné aux autres, permet une compréhension globale et nuancée du processus. Or, la plupart des recherches tendent à se focaliser sur un seul aspect, souvent managérial ou technologique, sans envisager l'ensemble des dimensions impliquées. Cette vision partielle peut conduire à des analyses fragmentées, ne rendant pas compte de la complexité réelle du terrain. Comme le souligne Kane et al. (2019), la réussite de la transformation digitale dans les organisations financières repose sur une intégration cohérente des dimensions technologique, organisationnelle et humaine, ce qui nécessite une approche holistique et interdisciplinaire.

Pour cela, ces deux facteurs contribuent à creuser un écart notable entre la théorie et la pratique. C'est pourquoi, les modèles théoriques proposés peuvent apparaître séduisants et robustes dans le cadre académique, mais se heurter à des difficultés majeures lors de leur application concrète dans les banques marocaines. Pour cela, les défis liés à la réglementation, aux résistances organisationnelles, aux limitations technologiques ou encore aux compétences disponibles peuvent freiner ou modifier la mise en œuvre de stratégies digitales et des styles de management envisagés. Cet écart souligne la nécessité d'une recherche plus pragmatique et contextualisée, qui prenne en compte les réalités du secteur bancaire local. Comme le note Vial (2019), la transformation digitale est un processus évolutif et contextuel qui nécessite une adaptation continue des pratiques managériales aux contraintes spécifiques de l'environnement.

Bien que les résultats obtenus apportent des contributions intéressantes à la compréhension de la transformation digitale et de ses impacts sur le management bancaire, ils doivent être interprétés avec prudence. Pour cette raison, une prise en compte plus systématique des contraintes réglementaires, une approche multidisciplinaire renforcée, ainsi qu'une meilleure articulation entre théorie et pratique sont indispensables pour enrichir la qualité et la pertinence des futures recherches.

## 5. Conclusion

La transformation organisationnelle induite par la digitalisation constitue aujourd'hui un levier stratégique incontournable dans le secteur bancaire. En revisitant les fondements, les avantages et les défis de cette mutation, notre article a mis en lumière les multiples implications de la digitalisation sur le modèle bancaire traditionnel, tout en interrogeant ses répercussions internes sur le management des organisations financières marocaines.

Notre analyse a révélé que la digitalisation dépasse largement la simple adoption d'outils technologiques, elle suppose une refonte en profondeur des structures, des processus décisionnels et de la culture organisationnelle. Ce processus de transformation ne peut réussir sans une conduite du changement bien pensée, fondée sur une mobilisation collective, une communication transparente et une adaptation continue des compétences internes (Mfelam Jean et Djoum Kouomou, 2019). En effet, les résistances au changement, notamment celles

des employés, demeurent un obstacle majeur à surmonter. C'est pourquoi, les institutions bancaires doivent donc intégrer des pratiques managériales innovantes capables d'instaurer une dynamique d'adhésion autour des objectifs de transformation digitale (Haouat Asli, 2012).

Par ailleurs, la transformation organisationnelle se confronte à plusieurs contraintes structurelles, telles que la rigidité hiérarchique, l'obsolescence de certains systèmes d'information, et le manque d'agilité managériale. Ces freins structurels peuvent ralentir, voire compromettre, la réussite des projets digitaux, à moins d'être anticipés et accompagnés par des dispositifs de gouvernance agile et une reconfiguration stratégique cohérente (Deloitte, 2024 & OCDE, 2023).

Il apparaît également que les banques qui réussissent leur transition numérique sont celles qui alignent leur stratégie digitale avec leur vision organisationnelle, tout en assurant une adaptation proactive à un environnement concurrentiel, législatif et technologique en constante évolution (World Bank, 2024). À cet effet, le rôle du top management est déterminant pour créer une culture digitale forte, garantir la transversalité des actions, et sécuriser l'investissement dans les technologies adaptées.

Par conséquent, l'efficacité de la transformation organisationnelle digitale repose sur la capacité des établissements bancaires à adapter leur management aux nouvelles réalités numériques. En effet, une gestion proactive du changement, favorisant un leadership transformationnel et une communication interne fluide, s'avère cruciale pour instaurer une culture numérique partagée. Comme le citent Radoui et Cherradi, (2025), le management digital ne peut réussir que si les dirigeants mobilisent des compétences transversales et encouragent l'intelligence collective au sein des équipes, tout en assurant une formation continue sur les outils et usages numériques.

De plus, il est essentiel d'inscrire cette transformation dans une logique d'innovation continue, tout en tenant compte des contraintes structurelles spécifiques au secteur bancaire marocain, telles que la rigidité organisationnelle, la lourdeur des processus internes et la lenteur décisionnelle. Comme le souligne Jaouad et Ouchekkir (2023), la digitalisation efficace des organisations bancaires passe par une redéfinition des processus, une gouvernance agile et une intégration cohérente des technologies émergentes (IA, big data, blockchain), tout en renforçant l'autonomie des collaborateurs et leur engagement dans les dynamiques de changement.

En somme, l'étude identifie trois leviers prioritaires pour accompagner la mutation organisationnelle du secteur bancaire. Premièrement, l'alignement systémique entre innovations technologiques (comme la blockchain ou l'IA générative) et objectifs métiers apparaît crucial pour éviter les investissements numériques disjointes des enjeux opérationnels. Deuxièmement, la gestion proactive du changement nécessite des programmes de formation adaptés aux nouveaux outils digitaux, combinant upskilling technique et accompagnement psychologique des équipes. Troisièmement, l'hyper-personnalisation des parcours clients via l'exploitation du big data et des interfaces conversationnelles (chatbots avancés, assistants virtuels) s'imposent comme un impératif concurrentiel.

Pour approfondir ces résultats, trois axes mériteraient d'être explorés. Une méta-analyse quantitative pourrait mesurer l'impact des stratégies digitales sur les ratios financiers clés (ROE, ratio coût/revenu). Des études comparatives dans les marchés émergents (Afrique subsaharienne, Asie du Sud-Est) permettraient d'évaluer l'universalité des modèles identifiés. Enfin, l'analyse des nouvelles régulations européennes (DSA, MiCA) sur l'architecture technologique des banques constituerait un complément essentiel pour anticiper les prochaines mutations du secteur bancaire au Maroc.

Dans une perspective méthodologique, la principale limite de cette étude réside dans le biais de sélection des sources documentaires mobilisées. Bien que les bases ScienceDirect et Cairn

permettent d'accéder à des publications académiques pertinentes (notamment francophones), leur couverture géographique (principalement centrée sur l'Europe francophone) et disciplinaire (focalisation sur les sciences humaines et sociales) ne permet pas une recension exhaustive de la production scientifique internationale. Cette contrainte méthodologique pourrait être atténuée par l'exploitation combinée de bases interdisciplinaires telles que Scopus et Web of Science. Leurs critères d'indexation rigoureux, incluant le facteur d'impact (IF) et un processus systématique d'évaluation par les pairs associés à une couverture multicontinentale, permettraient de constituer un corpus plus représentatif des dynamiques épistémologiques contemporaines.

## Références :

- (1). Assayag, S., et Schlosser, A. Cabinet Weave (2014) : « L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial », PP :55
- (2). Accenture. (2023): « Leading with Change: How Bank Management Styles Are Evolving in a Digital World », Accenture Banking Reports.
- (3). Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994): « Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership », Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (4). Béziade C. et Assayag S. Cabinet Weave (2014) : « Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque », Mars 2014. Page: 41.
- (5). Burnes, B. (2017): « Managing Change (7th ed.) », Harlow: Pearson Education.
- (6). Bencherki, N., et Salm, A. (2023) : « Résilience organisationnelle et agilité managériale dans les banques marocaines à l'ère du digital », Revue Internationale de Management Bancaire, Vol 11(N°2), PP : 77-95.
- (7). Dent, E. B., et Goldberg, S. G. (1999): « Challenging Resistance to Change », The Journal of Applied Behavioral Science, Vol 35(N°1), PP: 25–41.
- (8). Davenport, T. H. (2014): « Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities », Harvard Business Review Press.
- (9). Davenport, T. H., et Ronanki, R. (2018): « Artificial intelligence for the real world », Harvard Business Review, PP: 108-116.
- (10). Deloitte. (2024): « The Future of Banking: Accelerating Digital Leadership and Organizational Agility », Deloitte Insights.
- (11). Ejbari, R. et Zarki, B. (2024) : « La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives ». Revue des Etudes et Recherches en Logistique et Développement , Vol 9, PP :1-17.
- (12). El Amrani, R., et Touzani, M. (2024): « Trust and digital banking in the Maghreb: Psychological barriers to M-wallet adoption », Journal of Consumer Policy, Vol 44(N°3), PP: 333–358.
- (13). El Kharbili, M. (2022) : « Gouvernance digitale et innovation dans les institutions financières : Enjeux et perspectives pour les banques marocaines », Revue Marocaine de Gestion et d'Innovation, Vol 18(N°4), PP : 45-62.
- (14). Galbraith, J. R. (2014): « Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business », Unit and Enterprise Levels (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- (15). Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., et Weber, B. W. (2018): « On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services », Journal of Management Information Systems, Vol 35(N°1), PP: 220–265.

- (16). Haouat Asli,M.(2012) : « Open innovation : quels enjeux pour le secteur bancaire ? » Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation 2012/vol 3 N°39, PP :27 -48.
- (17). Jaouad, J., et Ouchekkir, A. (2023) : « La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 4(N°3-2), PP : 417-437.
- (18). Jadid, O., EL Khourchi, B., et Aourzag, A. (2025) : « L'impact de la culture organisationnelle sur la réussite de la transformation digitale des pratiques RH : cas du secteur bancaire des régions du Sud du Maroc », African Scientific Journal, Vol 03, (N° 29), PP : 0183 – 0208.
- (19). Kotter, J. P. (1996): « Leading Change », Harvard Business Review Press, Page: 5.
- (20). Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., et Buckley, N. (2015): « Strategy, not technology, drives digital transformation », MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- (21). Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., et Buckley, N. (2015): « Strategy, not technology, drives digital transformation », MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- (22). Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., et Buckley, N. (2019): « Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics », MIT Sloan Management Review.
- (23). Lemon, K. N., et Verhoef, P. C. (2016): « Understanding customer experience throughout the customer journey», Journal of Marketing, Vol 80(N°6), PP: 69–96.
- (24). Marr, B. (2018): « How Cloud Computing, AI, Blockchain And Mobile Technology Are Changing Customer Experience», by Bernard Marr.
- (25). Mfelam Jean R. et Djoum Kouomou S. (2019) : « Le changement organisationnel au sein des banques : quand l'opérationnel et le stratégique s'opposent sur les motifs », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 », PP : 69- 86.
- (26). McKinsey et Company. (2020): « The *Dual Helix: How organizations can thrive in the digital age* », [Report] McKinsey Digital.
- (27). Mignot, O. (2024) : « La transformation digitale des entreprises : Principes, exemples et mise en œuvre ». Editeur Dunod-France.
- (28). Mada,S et Bakkali,J. (2024) : « Digitalisation bancaire : examen des processus de digitalisation dans le secteur bancaire africain, et leur influence sur l'inclusion financière », International Journal of Marketing and Strategic Management, Volume 6, N°2, July-December 2024 PP : 130-153.
- (29). Moubait,O. et Houmid Bennani,A (2024) : « Innovations technologiques et résilience organisationnelle : Une analyse empirique des banques commerciales marocaines », African Journal of Business and Finance, Volume2, Issue N°2 (December,2024), PP : 57-70.
- (30). Orlikowski, W. J. (2000): « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », Organization Science, Vol 11(N°4), PP: 404-428.
- (31). OCDE. (2023) : « Transformation digitale dans le secteur financier : Innovation, inclusion et régulation », Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- (32). Schein, E. H. (2010): « Organizational Culture and Leadership (4th ed.) », San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (33). Radoui,N. et Cherradi,L. (2025) : « Impact de la transformation digitale sur la

- performance organisationnelle, de la revue de littérature systématique au cadre conceptuel », *Journal of Social Sciences and Organization Management*, Vol. 6, N° 1 (2025).
- (34). Teece, D. J. (1997): « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, PP: 509-533.
- (35). Vial, G. (2019): « Understanding digital transformation: A review and a research agenda », *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol 28(N°2), PP: 118-144.
- (36). World Bank (2024): « Digital Transformation of the Financial Sector in MENA: A Path Towards Inclusive and Resilient Growth », The World Bank Group.
- (37). Zetsche, D.A. et al. (2017): « From FinTech to TechFin: The Regulatory Challenges of Data-Driven Finance », *New York University Journal of Law and Business*, Forthcoming, Vol. 2017, No. 6 , PP: 75-134.
- (38). Zetsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., et Barberis, J. N. (2020): « Regulating a Revolution: From Regulatory Sandboxes to Smart Regulation », *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, Vol 23(N°1), PP: 31-103.