

Digitalisation et performance financière bancaire : proposition d'un modèle intégrant l'efficacité opérationnelle et les facteurs macroéconomiques

Bank Digitalization and Financial Performance: Proposing a Model Integrating Operational Efficiency and Macroeconomic Factors

Khadija MOUMTAZ, (Doctorante)

ENCG Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Chaimaa LAAMIME, (Doctorante)

ENCG Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Chourouk MOUDINE, (Enseignante-chercheuse)

ENCG Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca (ENCG Casablanca) 2725, Route des Chaux et Ciments, Beau Site Aïn Sebaâ, Casablanca 20250, Maroc
Déclaration de divulgation :	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.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MOUMTAZ, K., LAAMIME, C., & MOUDINE, C. (2026). Digitalisation et performance financière bancaire : proposition d'un modèle intégrant l'efficacité opérationnelle et les facteurs macroéconomiques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(8), 247–264. https://doi.org/10.5281/zenodo.21229902
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 11/06/2026

Accepted: 10/07/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 08 (2026)

Digitalisation et performance financière bancaire : proposition d'un modèle intégrant l'efficacité opérationnelle et les facteurs macroéconomiques

Résumé :

La digitalisation constitue aujourd'hui un levier stratégique de transformation du secteur bancaire, susceptible d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance financière des institutions financières. Malgré l'intérêt croissant porté à la transformation numérique des banques, la littérature n'a pas encore intégré de façon conjointe la digitalisation, le ratio coût-revenu (Cost-to-Income Ratio) et les facteurs macroéconomiques dans l'explication de la performance bancaire, ce qui constitue la lacune précise que cet article entend combler, en particulier dans le contexte des économies émergentes.

Cet article, de nature théorique et conceptuelle, propose, à partir d'une revue de la littérature, un cadre permettant d'analyser les mécanismes par lesquels la transformation numérique est susceptible d'influencer la rentabilité bancaire, sans prétendre à une validation empirique à ce stade, en mettant l'accent sur le rôle médiateur du ratio coût-revenu (Cost-to-Income Ratio) ainsi que sur l'influence de l'environnement macroéconomique.

Le modèle proposé s'appuie sur une revue narrative, et non systématique, de la littérature portant sur la digitalisation bancaire, l'efficacité opérationnelle et la performance financière. Les travaux mobilisés ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence thématique pour les trois axes du modèle (digitalisation, efficacité opérationnelle, environnement macroéconomique), en privilégiant les publications académiques évaluées par les pairs, visant à identifier les principaux mécanismes théoriques et les relations mises en évidence dans les travaux antérieurs. Cette démarche aboutit à l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrateur destiné à examiner les relations hypothétiques entre la digitalisation, le ratio coût-revenu et la performance financière mesurée par le ROA.

Le modèle intègre également le produit intérieur brut (PIB) comme variable modératrice et l'inflation comme variable macroéconomique de contrôle. L'objectif de cet article est ainsi de proposer un cadre conceptuel pour analyser les mécanismes théoriques par lesquels la transformation digitale pourrait contribuer à l'amélioration de la performance financière des banques dans le contexte marocain, et de servir de base à de futures validations empiriques.

Mots clés : Digitalisation bancaire, Coûts opérationnels, Performance financière, PIB, Inflation.

JEL Classification : G21 - O33 - D24 - E44 - C33

Type du papier : Recherche théorique et conceptuelle, fondée sur une revue de littérature

Abstract:

Digitalization has become a strategic driver of transformation in the banking sector, with the potential to enhance operational efficiency and financial performance. Despite growing interest in the digital transformation of banks, the literature has not yet jointly integrated digitalization, the Cost-to-Income Ratio (CIR), and macroeconomic factors to explain bank performance, a precise gap that this paper addresses, particularly in emerging economies. This theoretical and conceptual paper proposes, on the basis of a literature review, a framework for analyzing the mechanisms through which digital transformation may influence bank profitability, without claiming empirical validation at this stage, with a particular focus on the mediating role of the Cost-to-Income Ratio (CIR) and the influence of the macroeconomic environment.

The proposed framework is developed through a narrative, rather than systematic, review of the literature, drawing primarily on peer-reviewed academic sources relevant to the three pillars of the model, aiming to identify the main theoretical mechanisms and relationships highlighted in previous studies. This approach leads to the development of an integrative conceptual model designed to examine the hypothetical relationships between digitalization, the Cost-to-Income Ratio, and financial performance measured by Return on Assets (ROA).

The model also incorporates Gross Domestic Product (GDP) as a moderating variable and inflation as a macroeconomic control variable. The objective of this paper is to propose a conceptual framework for analyzing the theoretical mechanisms through which digital transformation may contribute to improving banks' financial performance in the Moroccan context, and to provide a foundation for future empirical validation.

Keywords: Banking digitalization, Operational costs, Financial performance, GDP, Inflation.

Classification JEL : G21 - O33 - D24 - E44 - C33

Paper type : Theoretical and conceptual research, based on a literature review

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, la digitalisation s'est imposée comme un levier majeur de transformation dans le secteur bancaire. L'intégration des technologies numériques, telles que les plateformes bancaires digitales, l'automatisation des processus, le big data et les services bancaires en ligne, a profondément modifié les modes de fonctionnement des institutions financières. À l'échelle internationale, cette transformation est désormais associée à des enjeux d'efficacité opérationnelle, de compétitivité et d'amélioration de la performance financière. Dans les économies émergentes, et particulièrement au Maroc, cette dynamique s'inscrit dans le cadre des politiques nationales de transformation numérique, notamment la stratégie Maroc Digital 2030, qui vise à accélérer l'adoption des technologies numériques et à renforcer l'écosystème digital national (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024). Cette stratégie prévoit explicitement un volet consacré à la modernisation des services financiers et à l'inclusion numérique, ce qui justifie de la mobiliser comme point d'ancrage institutionnel de la présente recherche plutôt que comme simple élément de contexte. Cette orientation favorise également le développement des services financiers numériques et la modernisation du secteur bancaire marocain.

Malgré l'intérêt croissant porté à la digitalisation bancaire, plusieurs limites persistent dans la littérature. Les travaux existants restent, pour l'essentiel, cloisonnés : une partie étudie l'effet direct de la digitalisation sur la rentabilité, une autre son effet sur l'efficacité opérationnelle, sans qu'un cadre unique ne relie ces deux dimensions à l'environnement macroéconomique dans lequel opèrent les banques. Ce cloisonnement explique en partie pourquoi les résultats empiriques demeurent contradictoires : alors que certaines études mettent en évidence une amélioration de la rentabilité bancaire grâce aux investissements numériques, d'autres soulignent que les coûts technologiques et les contraintes organisationnelles peuvent en limiter les bénéfices à court terme. Ces divergences ne sont donc pas de simples nuances de résultats : elles signalent que le mécanisme de transmission entre digitalisation et performance bancaire reste, à ce jour, insuffisamment théorisé.

Cette situation révèle un double déficit, à la fois théorique et contextuel. Sur le plan théorique, peu de travaux proposent une intégration conceptuelle conjointe de la digitalisation, de l'efficacité opérationnelle et du macro environnement dans l'explication de la performance bancaire ; la médiation et la modération y sont le plus souvent évoquées séparément plutôt qu'articulées dans un même modèle. Sur le plan contextuel, les applications de ce type de cadre au secteur bancaire marocain demeurent rares, alors que le secteur bancaire marocain constitue un terrain d'étude particulièrement pertinent en raison de son niveau de développement, de la progression rapide des services financiers numériques et des réformes engagées en matière de transformation digitale. Le cas marocain permet ainsi d'éclairer une zone d'ombre spécifique de la littérature : celle des économies émergentes où la digitalisation bancaire progresse rapidement sans que ses effets sur la performance, via l'efficacité opérationnelle, n'aient été modélisés de façon intégrée.

La littérature souligne que la digitalisation bancaire peut agir sur la performance financière à travers plusieurs mécanismes complémentaires. Elle favorise notamment l'élargissement de la clientèle, la diversification des services financiers et l'augmentation du volume des transactions. Parallèlement, elle contribue à l'automatisation des processus et à la réduction des coûts opérationnels. Toutefois, les travaux récents suggèrent que ces effets ne sont pas uniquement directs et qu'ils transitent également par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Dans ce contexte, la question centrale de cette recherche est la suivante : dans quelle mesure la digitalisation bancaire influence-t-elle la performance financière des banques et par quels mécanismes cette relation s'opère-t-elle dans le contexte marocain ?

Pour répondre à cette problématique, cet article propose un cadre conceptuel théorique reliant la digitalisation bancaire à la performance financière, en mettant l'accent sur le rôle médiateur du ratio coût-revenu (Cost-to-Income Ratio) en tant qu'indicateur d'efficacité opérationnelle. Il prend également en considération l'influence de l'environnement macroéconomique à travers le PIB et l'inflation.

L'article apporte trois contributions distinctes. Sur le plan théorique, il articule dans un même cadre trois corpus habituellement mobilisés séparément : la théorie des ressources et des compétences (RBV), la logique de l'efficacité opérationnelle et la théorie de la contingence. Sur le plan conceptuel, il propose un modèle explicatif original mettant en évidence le rôle médiateur du ratio coût-revenu et l'effet modérateur du PIB, ainsi qu'un jeu d'hypothèses directement transposables en variables mesurables. Sur le plan contextuel, il constitue l'un des premiers cadres d'analyse spécifiquement construits pour le secteur bancaire marocain, dans une perspective de validation empirique future.

L'article est structuré en six sections. La section 2 présente le cadre conceptuel de la recherche, en clarifiant les notions de digitalisation bancaire et de performance financière. La section 3 expose le cadre théorique mobilisé (RBV, efficacité opérationnelle, contingence). La section 4 propose une revue de la littérature empirique organisée autour de la digitalisation, des coûts opérationnels et du ratio coût-revenu. La section 5 développe le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Enfin, la section 6 conclut en présentant les principaux apports, les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures. Cette architecture en six sections distinctes vise à séparer plus nettement ce qui relève de la clarification conceptuelle, du cadrage théorique et de la revue empirique, plutôt que de les juxtaposer comme dans une version antérieure de cet article.

2. Cadre conceptuel

Cette section vise à clarifier les deux concepts centraux du modèle, la digitalisation bancaire et la performance financière, avant que la section suivante ne mobilise les théories permettant d'expliquer la relation entre eux. Cette distinction entre clarification conceptuelle et justification théorique répond à un besoin de séparer nettement ce qui relève de la définition des objets d'étude de ce qui relève de leur explication.

2.1 Digitalisation bancaire : définitions et concept

La digitalisation renvoie au processus par lequel les organisations intègrent des technologies numériques telles que l'Internet, les outils de traitement des données, les systèmes automatisés et les plateformes en ligne dans leurs activités opérationnelles, leurs services et leurs modes d'interaction avec les clients, afin d'accroître l'efficacité et la valeur créée.

Dans le secteur financier, cette transformation prend une dimension particulière à travers la digitalisation bancaire, qui se traduit par l'adoption de technologies numériques permettant d'automatiser les services bancaires, d'améliorer l'accès des clients aux services financiers et d'optimiser les processus internes des institutions financières. Selon Nicoletti Bernardo (2017), la digitalisation bancaire correspond à l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités bancaires, incluant les services en ligne, les applications mobiles, l'analyse de données et l'automatisation des processus, dans le but d'améliorer l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et la compétitivité des banques.

Dans une perspective proche, Brett King (2018) définit la digitalisation bancaire comme la transformation des services bancaires traditionnels en services numériques accessibles via des plateformes digitales, permettant aux clients d'effectuer des transactions, de gérer leurs comptes et d'accéder aux produits financiers à distance, tout en réduisant les coûts opérationnels et en améliorant la rapidité des services.

Par ailleurs, Dirk Schueffel (2016) souligne que la digitalisation dans le secteur bancaire est étroitement liée à l'émergence de l'écosystème FinTech, qui utilise les technologies numériques pour offrir des services financiers plus innovants, plus rapides et plus accessibles, contribuant ainsi à transformer les modèles d'affaires des institutions financières traditionnelles.

Abakpa et Dvoutely (2025) définissent quant à eux la digitalisation comme l'intégration systématique des technologies numériques dans les processus d'affaires qui influence les structures organisationnelles, les interactions clients et les performances économiques globales de l'entreprise, notamment l'amélioration des niveaux de profit, des ventes et de la part de marché. Ainsi, la digitalisation est non seulement un outil technique, mais aussi un vecteur stratégique qui transforme les modèles d'affaires en exploitant l'automatisation, la connectivité et l'analyse des données pour générer de nouvelles sources de valeur et renforcer la compétitivité des firmes.

En outre, la littérature contemporaine met en évidence que la digitalisation ne se limite pas à une mise à niveau technique ou à une simple automatisation des tâches, mais s'étend à une réinvention des modes de création de valeur organisationnelle dans un environnement économique évolutif. Aussi, Winata et Soekarno (2024) soulignent que la digitalisation englobe l'utilisation de technologies avancées comme l'analytique de données, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets (IoT) pour améliorer l'intégration des processus fonctionnels et soutenir l'innovation. Cela implique ainsi une transition d'une économie traditionnelle vers une économie numérique « real-time », où les transactions, la gestion des ressources et la prise de décision s'effectuent en continu et en temps réel grâce à des systèmes interconnectés.

Ces définitions convergent sur l'idée générale de transformation numérique mais recouvrent en réalité des réalités mesurables différentes : intensité d'usage des technologies, degré d'adoption des canaux digitaux par la clientèle, niveau de maturité numérique organisationnelle, montant des dépenses en technologies de l'information, ou encore indices composites agrégeant plusieurs de ces dimensions. Dans le cadre du modèle proposé ici, la digitalisation est délimitée comme le degré d'adoption, par une banque, des canaux et technologies numériques dans la distribution de ses services (internet banking, mobile banking, automatisation des processus internes), une définition qui pourra être opérationnalisée empiriquement à travers un indice composite ou, à défaut, à travers des indicateurs proxys tels que la part des transactions réalisées en ligne ou les dépenses en technologies de l'information rapportées au total des charges. Cette délimitation conditionne directement les choix de mesure qui devront être faits lors de la validation empirique du modèle.

2.2 Performance financière : définitions et mesures

De manière concomitante, la performance financière est définie comme la capacité d'une organisation à générer des résultats économiques mesurables, généralement exprimés à travers des indicateurs tels que la rentabilité (ex. ROA, ROE), la croissance des revenus, la productivité, et l'efficacité des ressources mobilisées. Dans la littérature récente, plusieurs auteurs s'accordent pour décrire la performance financière comme un résultat multidimensionnel découlant non seulement de la gestion interne, mais aussi de la capacité à aligner l'adoption technologique sur les objectifs économiques et stratégiques. Cela se reflète dans les travaux d'Iaraben et Benmahane (2024), pour lesquels l'adoption de technologies numériques influence directement les principaux indicateurs de performance bancaire, notamment par la réduction des coûts opérationnels et l'augmentation de la rentabilité.

De plus, les recherches actuelles démontrent que la relation entre digitalisation et performance financière peut varier selon les contextes organisationnels ou sectoriels, ce qui met en évidence une dimension contingente de la performance. Par exemple, Chakrouni et Cherkaoui (2023) observent que bien que la digitalisation améliore généralement la performance financière en optimisant les processus internes et en renforçant l'innovation, cette relation peut être atténuée

dans des contextes différents en raison de facteurs tels que l'environnement économique, la gouvernance ou les capacités organisationnelles. Par conséquent, la performance financière doit être envisagée non seulement comme un résultat des efforts internes, mais aussi comme un effet combiné des technologies numériques, des ressources organisationnelles et de l'environnement externe.

Le choix du ROA comme mesure de la performance financière, retenu dans le modèle proposé, se justifie par trois raisons principales. Premièrement, contrairement au ROE, le ROA rapporte le résultat net au total des actifs plutôt qu'aux seuls capitaux propres, ce qui le rend moins sensible aux différences de structure de financement et de levier entre banques, un avantage important dans un secteur où l'endettement varie fortement d'un établissement à l'autre. Deuxièmement, à la différence de la marge nette d'intérêt, qui ne capture que la composante liée à l'activité de crédit, le ROA reflète l'ensemble des sources de revenus de la banque, y compris les revenus non traditionnels issus de la digitalisation. Troisièmement, si les indicateurs de performance ajustés au risque (RAROA, RAROE) offrent une lecture plus fine de la rentabilité, ils exigent des données sur le risque bancaire (provisions, créances douteuses) rarement disponibles de façon homogène pour un échantillon de banques marocaines, ce qui limite leur faisabilité empirique à ce stade exploratoire. Le ROA constitue ainsi un compromis entre pertinence théorique et faisabilité empirique, sans exclure qu'une validation ultérieure du modèle mobilise le ROE ou des mesures ajustées au risque à titre de robustesse.

3. Cadre théorique

Les trois théories mobilisées dans cette section ne sont pas convoquées à titre illustratif : chacune justifie une relation précise du modèle conceptuel présenté en section 5. La théorie des ressources et des compétences justifie la relation directe entre digitalisation et performance (H1) ; la logique de l'efficacité opérationnelle justifie le rôle médiateur du ratio coût-revenu (H2, H3, H6) ; la théorie de la contingence justifie l'introduction des variables macroéconomiques comme modérateur et comme contrôle (H4, H5). Le tableau 1, présenté à la fin de cette section, synthétise cette correspondance.

3.1 La théorie des ressources et des compétences (RBV)

La théorie des ressources et des compétences, souvent désignée Resource-Based View (RBV), a été popularisée par Jay B. Barney (1991) et développe l'idée que les ressources internes et spécifiques d'une organisation lorsqu'elles sont valeur, rare, inimitable et non substituable (VRIN) favorisent un avantage compétitif durable et influencent positivement la performance organisationnelle. Dans cette perspective, l'intégration des technologies numériques et de l'Internet peut être considérée comme une ressource stratégique qui enrichit le capital informationnel et augmente la capacité d'innovation des banques, contribuant ainsi à une meilleure efficacité, à une différenciation des offres et à une performance financière accrue. C'est sur ce fondement que repose l'hypothèse H1 : si les actifs numériques constituent une ressource VRIN, alors leur accumulation devrait se traduire par un avantage compétitif mesurable en termes de performance financière. Par ailleurs, des auteurs comme Grant (1991) soulignent l'importance des ressources technologiques et immatérielles (comme les plateformes digitales et les compétences numériques) comme leviers essentiels pour créer de la valeur organisationnelle dans un contexte concurrentiel de plus en plus digitalisé ; ainsi, la digitalisation devient une composante stratégique de la création de valeur dans les institutions financières.

3.2 Le mécanisme d'efficacité opérationnelle

Contrairement à la RBV ou à la théorie de la contingence, l'« efficacité opérationnelle » ne constitue pas un corpus théorique autonome et stabilisé, mais une logique analytique mobilisée

de façon transversale dans les travaux d'économie industrielle et de gestion des coûts (notamment dans le prolongement de la théorie des coûts de transaction de Coase, 1937, et de Williamson, 1975). Elle est ici traitée comme un mécanisme explicatif plutôt que comme une théorie à part entière. Ce mécanisme suggère que l'utilisation optimale des technologies numériques contribue à la réduction des coûts et à l'amélioration de la productivité. En effet, la digitalisation permet l'automatisation des tâches répétitives, la simplification des processus internes et une meilleure allocation des ressources humaines et financières. Ainsi, grâce à ces technologies, les entreprises peuvent réduire les coûts opérationnels, accélérer le traitement des transactions et améliorer la qualité des services offerts. C'est ce mécanisme qui fonde les hypothèses H2 et H3 : la digitalisation réduit les coûts opérationnels (H2), et cette réduction améliore à son tour la performance financière (H3), le ratio coût-revenu constituant la variable qui matérialise ce mécanisme (H6). De plus, l'optimisation des processus internes grâce aux outils numériques permet d'augmenter l'efficacité globale, créant un impact positif direct sur la performance financière.

3.3 La théorie de la contingence et les variables macroéconomiques

Cependant, ces effets positifs ne sont pas constants et peuvent dépendre des conditions environnementales, ce que met en avant la théorie de la contingence. Selon cette approche (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001), la performance organisationnelle est fonction de l'adéquation entre les stratégies internes d'une entreprise, ses ressources et l'environnement externe dans lequel elle opère, en particulier dans des environnements instables ou turbulents ; autrement dit, il n'existe pas de configuration organisationnelle universelle qui soit optimale dans tous les contextes. C'est cette approche qui fonde les hypothèses H4 et H5 : le PIB est mobilisé comme variable modératrice de la relation digitalisation-performance (H4), tandis que l'inflation est mobilisée comme variable de contrôle susceptible d'affecter directement la performance (H5). Dans cette logique, des variables macroéconomiques comme la croissance du PIB, le niveau d'inflation ou les chocs économiques peuvent moduler l'effet de la digitalisation sur la performance financière : par exemple, dans un contexte de croissance économique soutenue, les investissements numériques peuvent produire de meilleurs rendements, tandis que dans des environnements d'incertitude économique, ces gains peuvent être atténués ou retardés.

Le tableau ci-dessous synthétise la fonction exacte de chacune des trois perspectives théoriques dans le modèle, afin d'explicitier leur articulation sans redondance.

Tableau 1 : Correspondance entre les perspectives théoriques et les hypothèses du modèle

Perspective théorique	Fonction dans le modèle	Hypothèses justifiées
Théorie des ressources et des compétences (RBV)	Justifie la digitalisation comme ressource stratégique génératrice d'avantage compétitif et de performance	H1
Mécanisme d'efficacité opérationnelle	Explique la transformation des ressources numériques en gains de coûts, puis en performance ; identifie le CIR comme variable médiatrice	H2, H3, H6
Théorie de la contingence	Explique pourquoi l'effet de la digitalisation dépend de l'environnement macroéconomique (PIB, inflation)	H4, H5

Source : Auteurs

Enfin, l'intégration de ces trois perspectives théoriques, RBV, efficacité opérationnelle et contingence, offre un cadre conceptuel cohérent pour analyser l'impact de la digitalisation sur la performance financière. D'une part, la RBV justifie que les ressources numériques peuvent constituer des atouts stratégiques valorisables pour améliorer la performance. D'autre part, la littérature sur l'efficacité opérationnelle montre que ces technologies facilitent la réduction des coûts et l'optimisation des processus internes, ce qui constitue un mécanisme médiateur entre

digitalisation et performance. Enfin, la théorie de la contingence souligne que l'efficacité de ces relations dépend du contexte macroéconomique, notamment des variables telles que le PIB ou l'inflation, qui peuvent soit renforcer, soit atténuer les effets positifs attendus de la digitalisation sur la performance financière. Ce cadre combiné permet d'expliquer pourquoi certaines banques réussissent davantage que d'autres dans leur transition digitale selon leurs capacités internes et leur environnement externe.

4. Revue de littérature

Par souci de rigueur méthodologique, les sources mobilisées dans cette revue sont, sauf mention contraire, des articles académiques évalués par les pairs. Les rapports institutionnels (Bank Al-Maghrib, Deloitte, Juniper Research) et sources professionnelles, cités ponctuellement pour illustrer des ordres de grandeur contextuels, sont explicitement identifiés comme tels et ne sont pas traités avec la même valeur probante que les études académiques.

4.1 Digitalisation et performance financière

Une part importante de la littérature empirique souligne l'existence d'un lien positif entre la digitalisation bancaire et la performance financière, généralement appréhendée à travers le rendement des actifs ou des capitaux propres (Özmerdivanlı, 2024). Les travaux antérieurs montrent que l'adoption des services bancaires numériques favorise l'amélioration de la rentabilité en contribuant à l'élargissement de la base de clientèle, à l'accroissement des volumes de transactions et à la diversification des sources de revenus. À cet égard, la digitalisation constitue un levier essentiel pour attirer de nouveaux clients et promouvoir l'inclusion financière (Tioumagneng, 2019). Elle permet également de stimuler la demande des clients potentiels à travers des offres plus personnalisées et adaptées, tout en soutenant la diversification des services bancaires proposés (Berkani, 2020). L'augmentation du nombre de clients combinée à la diversification des modèles économiques est ainsi associée à une progression des revenus bancaires (Mbama, 2018). Par ailleurs, la banque électronique apparaît capable de traiter efficacement un volume croissant de transactions de banque de détail sans entraîner une hausse proportionnelle des coûts d'exploitation (Bousrih, 2023).

Plusieurs études empiriques mettent en évidence que l'adoption de l'internet banking et du mobile banking exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance financière des banques, mesurée par le ROA et le ROE, en particulier dans les économies émergentes (Lu et al., 2022). En effet, selon une étude sur le secteur bancaire brésilien, les investissements en technologies de l'information ont été empiriquement reliés à une amélioration de la performance financière des banques, notamment à travers les indicateurs de rentabilité tels que le ROA et le ROE (Freitas et Kirch, 2019). De façon similaire, une étude consacrée au cas tunisien souligne que la transformation numérique contribue positivement à la performance financière des banques (Özmerdivanlı, 2024). Par ailleurs, l'expérience des banques kényanes révèle que l'adoption conjointe du mobile banking, de l'internet banking et de l'agency banking a un impact favorable sur la performance financière, mesurée par le rendement des actifs (Beloke et al., 2021).

Dans une approche plus globale, les travaux consacrés à l'inclusion financière numérique indiquent que l'expansion des technologies digitales soutient la performance bancaire en renforçant le rôle d'intermédiation financière et en améliorant l'efficacité globale du système bancaire (Al-Slehat, 2023). La digitalisation modifie en profondeur les processus opérationnels des banques, en leur permettant de traiter l'information de manière plus efficace tout en générant d'importantes économies d'échelle (Osei et al., 2023). De plus, l'amélioration de l'efficacité bancaire, résultant à la fois de l'optimisation des ressources humaines et des progrès technologiques, est largement reconnue comme un déterminant majeur de la rentabilité bancaire (Verissimo et al., 2021).

Ces travaux convergent sur l'existence d'un lien positif entre digitalisation et rentabilité, mais divergent sur son ampleur et sur les mécanismes invoqués (élargissement de la clientèle, économies d'échelle, ou intermédiation financière), et reposent presque tous sur des données de panel en coupe transversale limitée dans le temps, ce qui restreint leur capacité à distinguer les effets de court terme des effets de long terme de la digitalisation.

4.2 Digitalisation et réduction des coûts opérationnels

La digitalisation s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour réduire les coûts opérationnels et améliorer l'efficacité des entreprises, en particulier dans le secteur bancaire. Selon la théorie des coûts de transaction de Coase (1937) et Williamson (1975), les entreprises supportent des coûts liés à la recherche d'information, la négociation, le suivi et l'exécution des contrats. Ces coûts sont particulièrement élevés dans les banques, qui doivent gérer des transactions complexes, l'évaluation du crédit et la relation client. La numérisation permet de diminuer ces charges grâce à l'automatisation des processus et à une meilleure qualité de l'information, contribuant ainsi à l'optimisation de la structure des coûts.

Au-delà de cette approche fondée sur la théorie des coûts de transaction, d'autres perspectives théoriques mettent également en évidence le rôle des technologies numériques dans la réduction des inefficiences organisationnelles et des coûts liés à la coordination interne. Du point de vue théorique, la digitalisation réduit non seulement les coûts opérationnels, mais également les coûts financiers en améliorant la transparence et en réduisant les risques perçus. Jensen et Meckling (1976) expliquent que les technologies numériques diminuent les coûts d'agence et de coordination en améliorant la communication en temps réel et la qualité des décisions. Les systèmes numériques permettent de limiter le gaspillage de ressources, d'optimiser les processus et de réduire les erreurs décisionnelles coûteuses (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Par ailleurs, une meilleure visibilité sur les flux financiers et les paiements digitaux permet d'allouer le capital de manière plus efficace et de réduire les besoins en liquidités précautionnelles (Wang & He, 2024).

Ces fondements théoriques permettent de comprendre les mécanismes par lesquels la digitalisation améliore l'efficacité organisationnelle des entreprises et, en particulier, des institutions financières. Par ailleurs, la digitalisation influence l'efficacité opérationnelle au-delà de la réduction des coûts directs. Les technologies numériques facilitent le partage d'information et la connectivité entre partenaires commerciaux, limitant les effets négatifs de l'asymétrie d'information et réduisant les coûts de recherche et de négociation (Chen, 2020). L'accès à des données structurées et non structurées enrichit l'analyse et la prise de décision, favorisant la spécialisation sectorielle et la collaboration inter-entreprises, ce qui renforce les performances organisationnelles et la satisfaction des besoins des clients à long terme.

Dans ce contexte, l'utilisation des plateformes numériques et des systèmes automatisés contribue également à transformer les processus commerciaux et la gestion des ressources au sein des banques. Les mêmes travaux soulignent la réduction des coûts de vente et l'augmentation des revenus non financiers grâce à l'automatisation et à l'exploitation des plateformes numériques. Les banques peuvent ainsi allouer plus efficacement les ressources, optimiser la gestion des risques et améliorer la qualité des services, contribuant à une meilleure compétitivité à long terme.

Ces transformations organisationnelles se concrétisent également à travers l'adoption de technologies spécifiques qui automatisent les processus bancaires et améliorent la productivité, telles que les systèmes de Business Process Management (BPM), l'e-KYC ou les smart contracts, qui réduisent le temps de traitement, les erreurs humaines et la dépendance à la main-d'œuvre. Un rapport professionnel de Deloitte (2020) avance qu'une partie des banques ayant mis en œuvre le BPM ont réduit leurs coûts opérationnels et augmenté l'efficacité de leurs transactions ; ce chiffre, issu d'un document de conseil et non d'une étude académique évaluée

par les pairs, doit être interprété avec prudence et ne saurait être généralisé sans validation empirique indépendante. De même, l'estimation selon laquelle les chatbots bancaires généreraient plusieurs milliards de dollars d'économies annuelles à l'échelle mondiale (Juniper Research, 2022) constitue une projection de cabinet d'analyse de marché, dont la méthodologie n'est pas publiquement audité, et non un résultat empirique validé ; elle est rapportée ici à titre indicatif uniquement. De plus, l'intelligence artificielle et le Big Data améliorent l'analyse des données clients, réduisant ainsi le risque de crédit et les coûts liés aux prêts non performants. L'utilisation de chatbots intelligents, comme Erica (Bank of America) ou Digibank (DBS), a permis de remplacer certaines opérations en agence sans coûts supplémentaires, tout en améliorant la satisfaction client.

Toutefois, malgré ces avantages, la transformation digitale comporte également certaines limites et implique des investissements initiaux importants. La littérature récente nuance en effet la vision globalement positive de la digitalisation présentée jusqu'ici : les effets de court terme peuvent être défavorables, les coûts d'implémentation substantiels, et les résultats non linéaires plutôt que strictement croissants avec le niveau de digitalisation. Comme le rappellent Cao et al. (2021), certains gains d'efficacité ne se matérialisent qu'après plusieurs années. De même, Kriebel et Debener (2020) soulignent que des retards ou des erreurs dans le processus peuvent temporairement réduire l'efficacité et la rentabilité. Les risques incluent également des erreurs clients, des problèmes de confidentialité, des vulnérabilités cyber et des rigidités organisationnelles internes qui freinent l'appropriation des nouveaux outils par le personnel, autant de facteurs qui peuvent affecter l'expérience client et impacter indirectement, et parfois négativement, la performance financière.

Au-delà des analyses théoriques et des observations générales, certains contextes nationaux illustrent concrètement l'impact de la digitalisation sur la structure des coûts bancaires, sans toutefois que ces chiffres ne se substituent à une validation économétrique. Ainsi, depuis 2020, le Maroc a investi massivement dans la digitalisation des banques et de l'administration publique, notamment avec le développement des plateformes de paiement mobile, la généralisation de l'e-KYC et l'automatisation des services financiers. Selon un rapport de Bank Al-Maghrib (2025), source institutionnelle et non académique, ces initiatives se seraient traduites par une réduction des coûts opérationnels dans les banques marocaines, tout en augmentant la vitesse de traitement des transactions et en améliorant la qualité du service client, un constat qui gagnerait à être confirmé par une étude économétrique indépendante.

En résumé, la digitalisation représente un levier stratégique pour réduire les coûts opérationnels, améliorer l'efficacité et renforcer la compétitivité des institutions financières. Bien que l'investissement initial soit important et que certains risques subsistent, les bénéfices à moyen et long terme, tant en termes financiers qu'opérationnels, apparaissent significatifs dans la majorité des études recensées. Au Maroc, comme dans d'autres économies émergentes, la poursuite de la digitalisation constitue un vecteur potentiel de croissance durable et de performance organisationnelle.

4.3 Le ratio coût-revenu comme déterminant central de la performance financière bancaire

Dans la littérature bancaire, le ratio coût-revenu (Cost-to-Income Ratio, CIR) est largement reconnu comme l'un des indicateurs les plus pertinents de l'efficacité opérationnelle. Ce ratio rapporte les charges d'exploitation aux revenus totaux générés par l'activité bancaire et permet ainsi d'évaluer la capacité d'une institution financière à transformer ses ressources en profits. Plus le ratio est faible, plus la banque est considérée comme efficiente, car une part plus importante des revenus peut être convertie en résultat net.

De nombreuses études empiriques mettent en évidence une relation négative et statistiquement significative entre le ratio coût-revenu et la performance financière. Dans cette perspective, une

augmentation du poids des charges opérationnelles par rapport aux revenus réduit mécaniquement la rentabilité. L'analyse du secteur bancaire indonésien montre que le CIR constitue un déterminant majeur de la profitabilité, dans la mesure où la diminution des coûts d'exploitation relativement au revenu total améliore directement la capacité des banques à générer des profits nets (Khalifaturofi'ah et Ulum, 2022).

Dans certains contextes régionaux, l'importance du ratio coût-revenu apparaît même supérieure à celle d'autres variables explicatives traditionnelles de la performance bancaire. Les recherches menées sur les banques d'Europe du Sud-Est indiquent notamment que les coefficients associés au CIR dépassent ceux d'autres déterminants tels que la taille de la banque ou son niveau de capitalisation, ce qui confirme le rôle central de l'efficacité opérationnelle dans l'explication de la profitabilité (Guidi, 2021). De manière comparable, les analyses portant sur les banques de l'Union européenne après la crise financière de 2007 mettent en évidence que l'augmentation du ratio coût-revenu a exercé un impact négatif marqué sur la rentabilité des établissements bancaires. Dans ce contexte, les institutions affichant les niveaux de CIR les plus faibles présentent généralement des performances financières supérieures et plus stables (Ercegovac et al., 2020).

Les effets du ratio coût-revenu sur la performance bancaire apparaissent également à travers des données empiriques concrètes. L'étude consacrée au secteur bancaire qatari montre ainsi que la réduction du CIR moyen a constitué l'un des principaux facteurs expliquant la forte amélioration du rendement des actifs dans ce système bancaire (El-Kassem, 2017). De même, les analyses récentes portant sur la transformation numérique des banques européennes révèlent que les établissements ayant adopté des technologies avancées affichent un ratio coût-revenu moyen nettement plus faible que celui des banques à faible maturité numérique, un écart qui se traduit directement par une meilleure marge nette d'intérêt et une profitabilité globale plus élevée (Citterio et al., 2024).

Au-delà de son effet immédiat sur la rentabilité, un ratio coût-revenu faible contribue également à renforcer la solidité et la résilience financières des banques. Une structure de coûts efficiente permet en effet de dégager des marges plus importantes, offrant aux institutions financières une capacité accrue à absorber des chocs liés aux risques de crédit ou à l'instabilité économique. Par ailleurs, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle peut libérer des ressources financières susceptibles d'être réinvesties dans le développement de nouveaux produits, l'innovation ou la transformation digitale, sans compromettre la rentabilité globale de la banque (Nguyen et al., 2023).

Dans l'ensemble, la littérature académique converge vers l'idée que le ratio coût-revenu constitue un indicateur pivot de la performance bancaire. La maîtrise des charges opérationnelles apparaît comme une condition essentielle pour améliorer durablement la rentabilité et renforcer la compétitivité des établissements financiers. Dans cette perspective, les stratégies visant à accroître la performance, qu'elles reposent sur la digitalisation, l'innovation ou l'expansion des activités, nécessitent une gestion rigoureuse des coûts afin de maintenir un niveau d'efficacité compatible avec la création de valeur (Ercegovac et al., 2020).

4.4 Le rôle médiateur du ratio coût-revenu dans la relation entre digitalisation et performance financière

L'influence de la digitalisation sur la performance financière des banques ne se limite pas à une relation directe entre adoption technologique et rentabilité. La littérature suggère plutôt l'existence d'un mécanisme intermédiaire reposant sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Dans cette perspective, le ratio coût-revenu (CIR) joue un rôle de variable médiatrice, car il traduit la manière dont les transformations technologiques modifient la structure des coûts et la capacité des banques à générer des revenus. Autrement dit, la

digitalisation agit sur la performance financière principalement en améliorant l'efficacité technique, laquelle se reflète dans l'évolution du CIR.

L'introduction des technologies numériques, notamment l'automatisation des processus et l'utilisation d'outils analytiques avancés, contribue à modifier la structure opérationnelle des banques. Ces innovations permettent de réduire la dépendance historique entre la croissance de l'activité bancaire et l'augmentation proportionnelle des charges d'exploitation. Dans certains contextes régionaux, cette dimension d'efficacité technique apparaît même plus déterminante que les facteurs financiers traditionnels (Guidi, 2021). Par ailleurs, la digitalisation modifie également la logique de prestation des services bancaires : les banques européennes présentant un niveau élevé de maturité technologique affichent un ratio coût-revenu nettement inférieur à celui des établissements plus traditionnels, ce qui leur confère un avantage compétitif significatif en termes d'efficacité opérationnelle (Citterio et al., 2024).

Le rôle médiateur du ratio coût-revenu s'explique également par son effet de levier sur la rentabilité globale des banques. Dans le cas du système bancaire qatari, l'intégration de solutions technologiques avancées a permis de réduire fortement le ratio coût-revenu, ce qui s'est accompagné d'une amélioration notable du rendement des actifs (El-Kassem, 2017). La digitalisation contribue également à élargir les sources de revenus des institutions financières, notamment dans certaines économies émergentes comme le Vietnam, où cette diversification vers des services numériques renforce la stabilité des revenus et améliore indirectement la performance globale des banques (Nguyen et al., 2023).

Au-delà de son rôle dans l'amélioration immédiate de la rentabilité, le ratio coût-revenu constitue également un indicateur important de la solidité et de la résilience des institutions bancaires. Les analyses menées sur les banques de l'Union européenne à la suite de la crise financière de 2007 montrent que les institutions caractérisées par un ratio coût-revenu élevé ont mis davantage de temps à rétablir leur niveau de rentabilité (Ercegovic et al., 2020). Dans l'ensemble, la littérature suggère que le ratio coût-revenu constitue le principal mécanisme par lequel la digitalisation influence la performance financière des banques, sans que ce mécanisme ne soit exclusif d'autres canaux de transmission possibles.

4.5 L'interaction entre digitalisation, PIB et performance bancaire

Le niveau de développement économique, souvent mesuré par le Produit Intérieur Brut (PIB), ne constitue pas uniquement un indicateur macroéconomique de richesse nationale. Dans la littérature récente, il est également considéré comme un facteur susceptible d'influencer l'efficacité des investissements technologiques dans le secteur bancaire. Ainsi, le PIB agit comme une variable modératrice capable d'intensifier ou de limiter les effets des innovations numériques sur les structures de coûts et les opportunités de revenus.

L'impact de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle varie considérablement selon le niveau de développement des économies. Dans les pays en développement ou à revenu intermédiaire, les technologies financières et les innovations numériques peuvent produire des gains d'efficacité particulièrement élevés, un phénomène souvent interprété à travers la notion de « leapfrogging » technologique, selon laquelle les économies en rattrapage peuvent contourner certaines étapes du développement bancaire traditionnel en adoptant directement des technologies numériques avancées. À l'inverse, dans les économies les plus développées, les effets de la digitalisation sur l'efficacité peuvent être plus ambigus, en raison de la complexité des infrastructures existantes et des dépenses liées à la maintenance des systèmes technologiques.

Le PIB influence également la manière dont les gains d'efficacité se traduisent en rentabilité bancaire. Une croissance économique soutenue favorise généralement l'expansion de l'activité financière en améliorant la capacité de remboursement des emprunteurs et en réduisant les risques de défaut. Dans les économies moins avancées, l'impact des technologies financières

sur la rentabilité bancaire apparaît souvent plus marqué, les plateformes numériques permettant de combler un déficit de services financiers et d'atteindre des populations auparavant exclues du système bancaire. Enfin, la capacité du PIB à modérer l'impact de la digitalisation dépend aussi du niveau de développement financier et institutionnel : dans les pays caractérisés par une faible profondeur financière, les liens entre innovation technologique, inclusion financière et croissance économique apparaissent particulièrement étroits.

4.6 Inflation, digitalisation et performance financière bancaire

L'inflation constitue un facteur macroéconomique susceptible d'influencer la performance des institutions bancaires. Toutefois, son impact n'est pas uniforme et dépend largement de la capacité des banques à anticiper les variations de prix et à adapter leur politique de taux d'intérêt. Dans certaines conditions, l'inflation peut soutenir la rentabilité bancaire, tandis que dans d'autres contextes elle peut au contraire fragiliser la stabilité financière et réduire la performance globale.

Dans certaines économies, notamment dans les pays en développement, l'inflation peut contribuer à améliorer la rentabilité bancaire lorsque les institutions financières parviennent à ajuster rapidement leurs taux d'intérêt, en répercutant l'augmentation du niveau général des prix sur les taux appliqués aux crédits plus rapidement que sur les taux rémunérant les dépôts, ce qui permet d'élargir la marge nette d'intérêt et d'accroître les profits. Par ailleurs, dans certains contextes institutionnels, l'inflation peut également inciter les banques à renforcer leur discipline de gestion des coûts.

Malgré ces effets potentiellement positifs, l'inflation peut également exercer une influence négative sur la performance financière des banques, en particulier lorsqu'elle devient élevée ou difficile à anticiper. L'un des principaux canaux de transmission de cet effet négatif concerne le coût de mobilisation des ressources : lorsque l'inflation augmente, les banques doivent généralement relever les taux offerts aux déposants afin de maintenir l'attractivité de l'épargne bancaire, ce qui peut réduire la marge nette d'intérêt. En outre, l'inflation peut détériorer la qualité des actifs bancaires en affaiblissant la capacité de remboursement des emprunteurs, ce qui entraîne une augmentation des créances douteuses et fragilise la stabilité financière des banques.

L'inflation peut également affecter l'efficacité opérationnelle des banques en perturbant les signaux de prix et les décisions d'investissement, et en se traduisant par une hausse des coûts de fonctionnement. Si les revenus bancaires n'augmentent pas au même rythme que les dépenses opérationnelles, l'inflation peut contribuer à la détérioration de l'efficacité mesurée par le ratio coût-revenu.

Dans l'ensemble, la littérature souligne le caractère ambivalent de l'inflation dans l'analyse de la performance bancaire. Son effet peut être positif lorsque les banques disposent d'un pouvoir de marché suffisant pour ajuster leurs taux d'intérêt et préserver leurs marges. À l'inverse, lorsque l'inflation entraîne une hausse des coûts opérationnels, une augmentation du coût des dépôts ou une détérioration de la qualité des actifs, son impact devient négatif. Pour cette raison, l'inflation est généralement considérée comme une variable macroéconomique de contrôle essentielle dans l'étude des déterminants de la performance financière bancaire.

Prises dans leur ensemble, ces travaux permettent d'anticiper les six hypothèses développées dans la section suivante : la relation directe digitalisation-performance (H1) s'appuie sur la section 4.1 ; le rôle médiateur du coût opérationnel et du CIR (H2, H3, H6) s'appuie sur les sections 4.2 à 4.4 ; l'effet modérateur du PIB (H4) s'appuie sur la section 4.5 ; l'effet direct de l'inflation (H5) s'appuie sur la section 4.6. Cette correspondance explicite vise à éviter une transition abrupte entre la revue de littérature et la formulation des hypothèses.

Enfin, cette revue gagnerait à être complétée, lors d'une prochaine itération, par des travaux empiriques plus récents portant spécifiquement sur la mesure de la maturité digitale bancaire

par des indices composites, sur la transformation omnicanale des réseaux d'agences, sur la performance bancaire ajustée au risque, et sur les effets non linéaires ou en U de la digitalisation sur la performance, un axe de recherche émergent que les auteurs comptent approfondir dans la validation empirique du modèle.

5. Modèle conceptuel de recherche proposé

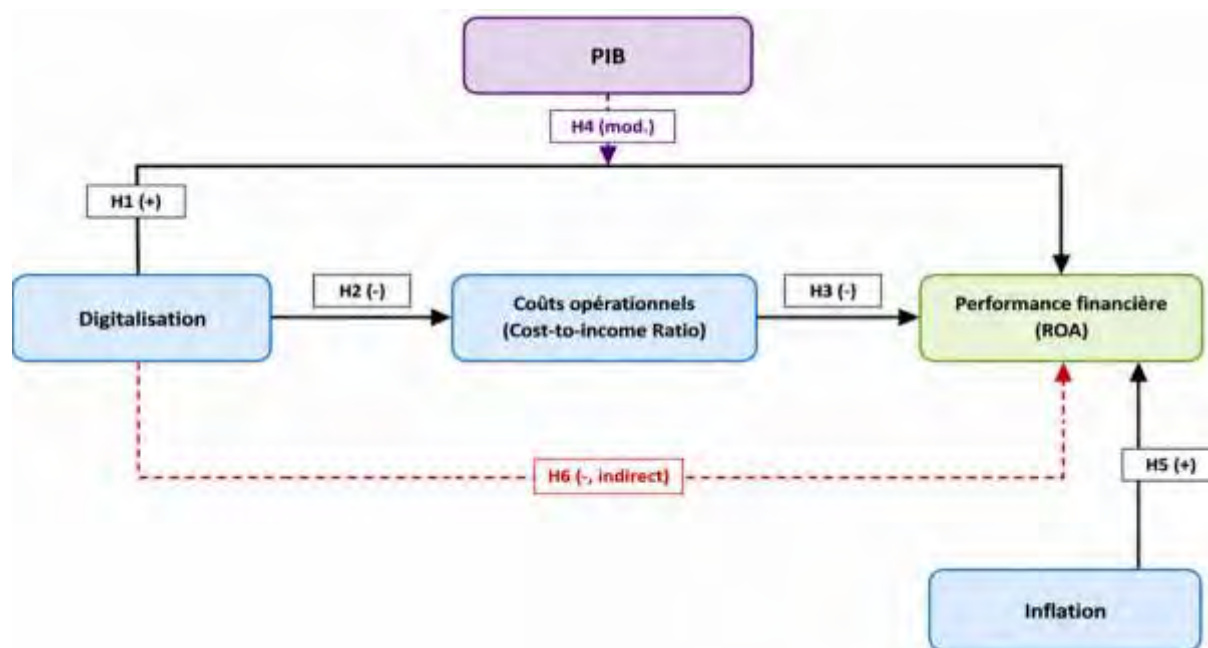
À la lumière des travaux antérieurs consacrés à la digitalisation, à l'efficacité opérationnelle et à la performance financière bancaire, nous proposons un modèle conceptuel intégrateur visant à analyser les mécanismes par lesquels la digitalisation influence la performance financière des banques dans un environnement macroéconomique donné.

Ce modèle s'appuie sur les enseignements de la littérature relative à la transformation numérique, à la théorie des ressources et compétences (Resource-Based View), ainsi qu'aux travaux portant sur l'efficacité opérationnelle et la performance financière bancaire. Il intègre également des variables macroéconomiques afin de tenir compte du contexte économique dans lequel évoluent les institutions financières.

Le modèle conceptuel proposé (Figure 1) repose sur cinq variables principales, chacune assortie d'indicateurs de mesure pressentis, afin de faciliter sa traduction empirique future :

- Digitalisation : variable indépendante, mesurée par un indice composite d'adoption des canaux digitaux ou, à défaut, par la part des transactions en ligne et les dépenses en technologies de l'information, sur une base annuelle par banque
- Ratio coût-revenu (Cost-to-Income Ratio, CIR) : variable médiatrice, mesurée par le rapport charges d'exploitation / produit net bancaire, sur une base annuelle par banque
- Performance financière (ROA) : variable dépendante, mesurée par le rapport résultat net / total actif, sur une base annuelle par banque
- PIB : variable modératrice, mesurée par le taux de croissance annuel du PIB réel marocain
- Inflation : variable de contrôle macroéconomique, mesurée par le taux de variation annuel de l'indice des prix à la consommation

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche proposé



Source : Auteurs

Le modèle suggère que la digitalisation influence la performance financière des banques à la fois directement et indirectement, à travers l'amélioration de l'efficacité opérationnelle mesurée

par le ratio coût-revenu. En effet, la littérature montre que la transformation numérique favorise l'automatisation des processus, la réduction des charges opérationnelles, l'élargissement de la base de clientèle et la diversification des revenus, ce qui contribue à améliorer la rentabilité bancaire. Dans ce cadre, le ratio coût-revenu constitue le principal mécanisme de transmission entre digitalisation et performance financière.

Par ailleurs, l'environnement macroéconomique peut renforcer ou atténuer ces effets. D'une part, le PIB reflète le niveau de développement économique et agit comme un facteur de modulation de l'impact de la digitalisation sur l'efficacité et sur la performance bancaire. D'autre part, l'inflation influence directement la performance financière des banques en affectant les marges d'intérêt, le coût des ressources, la qualité des actifs et l'efficacité opérationnelle.

Sur la base de la revue de littérature, et en veillant à ce que l'objet d'étude, les banques, et non les entreprises en général, soit désigné de façon strictement cohérente dans l'ensemble des hypothèses, les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : La digitalisation influence positivement la performance financière des banques.

H2 : La digitalisation contribue à la réduction du ratio coût-revenu (CIR).

H3 : La diminution du ratio coût-revenu (CIR) améliore significativement la performance financière.

H4 : Le PIB modère la relation entre la digitalisation et la performance financière, cette hypothèse étant volontairement formulée de façon non directionnelle à ce stade exploratoire : la revue de littérature (section 4.5) suggère en effet que le sens de la modération peut varier selon le niveau de développement économique et financier du pays considéré, ce qui sera précisé lors de la validation empirique.

H5 : L'inflation, retenue comme variable de contrôle macroéconomique, affecte le niveau de performance financière des banques.

H6 : Le ratio coût-revenu (CIR) joue un rôle de médiateur entre la digitalisation et la performance financière.

6. Conclusion

Au-delà d'un simple résumé de la logique développée dans les sections précédentes, cette recherche apporte quatre éléments qui la distinguent des travaux existants sur la digitalisation bancaire : (i) l'intégration, dans un même modèle, d'un mécanisme médiateur unique et explicitement défini, le ratio coût-revenu, plutôt que la juxtaposition informelle de plusieurs canaux de transmission ; (ii) la prise en compte conjointe d'une modération macroéconomique (le PIB) et d'une variable de contrôle (l'inflation), rarement articulées ensemble dans la littérature existante ; (iii) un recentrage explicite sur le secteur bancaire marocain, contexte encore peu documenté par ce type de modélisation ; et (iv) une clarification des canaux de transmission reliant chaque théorie mobilisée (RBV, efficacité opérationnelle, contingence) à une hypothèse précise du modèle.

La revue de littérature met en évidence que la digitalisation constitue un levier stratégique de transformation du secteur bancaire, susceptible d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la rentabilité des institutions financières. Ces effets s'expliquent notamment par l'automatisation des processus, la réduction des coûts opérationnels et l'optimisation de l'allocation des ressources, qui contribuent à renforcer la compétitivité et la performance globale des banques. Toutefois, les travaux examinés montrent également que l'impact de la digitalisation sur la performance financière ne s'opère pas uniquement de manière directe, mais qu'il passe également par des mécanismes intermédiaires liés à l'efficacité opérationnelle, notamment à travers l'évolution du ratio coût-revenu. Par ailleurs, l'environnement macroéconomique joue un rôle important dans l'intensité de ces relations, dans la mesure où des variables telles que la

croissance économique ou l'inflation peuvent influencer la rentabilité bancaire et la capacité des institutions financières à tirer parti des innovations technologiques.

- **Limites de l'étude**

Comme tout travail de nature théorique et conceptuelle, cette recherche présente des limites qu'il convient d'assumer explicitement. Premièrement, le modèle proposé repose sur une revue narrative de la littérature secondaire et n'a fait l'objet, à ce stade, d'aucune validation empirique directe ; les relations qu'il postule demeurent donc hypothétiques. Deuxièmement, l'opérationnalisation future de la digitalisation, dont la définition retenue en section 2.1 reste l'une des délimitations possibles parmi plusieurs, constituera une difficulté méthodologique à part entière, notamment en raison de la disponibilité inégale des données relatives aux investissements technologiques des banques marocaines. Troisièmement, la dépendance à des sources institutionnelles et professionnelles pour certains constats contextuels (section 4.2) invite à la prudence quant à la généralisation de ces observations tant qu'elles n'auront pas été confirmées par une analyse économétrique indépendante.

- **Perspectives de recherche**

Dans cette perspective, la prochaine étape consistera à tester empiriquement le modèle conceptuel proposé ainsi que les hypothèses de recherche dans le contexte marocain, à travers une étude quantitative dont les grandes lignes peuvent d'ores et déjà être esquissées. L'échantillon envisagé porterait sur l'ensemble des banques commerciales cotées et non cotées opérant au Maroc, sur une période récente d'une dizaine d'années, à partir de données de panel extraites des rapports annuels des banques et des bases de données de Bank Al-Maghrib. La méthode économétrique pressentie repose sur une régression en données de panel (effets fixes ou GMM en système, selon les résultats des tests de spécification), complétée par une analyse de médiation-modération de type Baron et Kenny ou bootstrap, afin de tester simultanément le rôle médiateur du CIR (H2, H3, H6) et l'effet modérateur du PIB (H4). Les variables de mesure envisagées sont celles précisées en section 5 pour chacun des cinq construits du modèle. Cette analyse permettra d'examiner les effets directs de la digitalisation sur la performance financière, le rôle médiateur du ratio coût-revenu, ainsi que l'influence modératrice et contextuelle des variables macroéconomiques.

Les résultats attendus devraient contribuer à enrichir la littérature académique sur la transformation digitale dans les économies émergentes, tout en offrant des implications pratiques pour les décideurs publics et les dirigeants bancaires. En particulier, ils permettront de mieux comprendre comment les investissements dans la digitalisation peuvent être orientés de manière stratégique afin d'améliorer durablement la performance financière des banques dans le contexte marocain. Enfin, cette recherche ouvre également des perspectives pour de futures études portant sur l'impact des technologies financières, de l'intelligence artificielle et des innovations numériques sur l'évolution du système bancaire et de la performance des institutions financières.

Références

- (1). Abakpa, A., et Dvouléty, O. (2025). How does digitalization shape the business financial performance: A systematic review. *Future Business Journal*, 11(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00659-8>
- (2). Al-Slehat, Z. A. F. (2023). FinTech and financial inclusion: The mediating role of digital marketing. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 183-193.
- (3). Bank Al-Maghrib. (2025). Rapport annuel - Digitalisation et performance économique. Bank Al-Maghrib.
- (4). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- (5). Beloke, N., Messomo, E., et Mbu, S. (2021). The influence of digital financial services on the financial performance of commercial banks in Cameroon. *European Scientific Journal ESJ*, 17(12), 1857-7881.
- (6). Berkani, A. (2020). *Dynamiques de généralisation des méthodes agiles de gestion de projet : Une analyse processuelle de quatre organisations complexes* (Thèse de doctorat, Université Paris Sciences et Lettres).
- (7). Bousrih, J. (2023). The impact of digitalization on the banking sector: Evidence from fintech countries. *Asian Economic and Financial Review*, 13(4), 269.
- (8). Burns, T., et Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- (9). Chakrouni, N., et Cherkaoui, M. (2023). The impact of digitalization on the value creation and the financial performance of companies: A literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), 270-284. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/841>
- (10). Chen, T.H. (2020) Do You Know Your Customer? Bank Risk Assessment Based on Machine Learning. *Applied Soft Computing*, 86, Article ID: 105779. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2019.105779>
- (11). Citterio, A., King, T., et Locatelli, R. (2024). Is digital transformation profitable for banks? Evidence from Europe. *Finance Research Letters*, 70, 106269. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106269>
- (12). Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- (13). Deloitte. (2020). Digital transformation in banking: Reducing operational costs and improving efficiency. Deloitte Insights.
- (14). Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- (15). El-Kassem, R. C. (2017). Determinants of banks' profitability: Panel data from Qatar. *Open Journal of Accounting*, 6, 103-111. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2017.64009>
- (16). Ercegovac, R., Klinac, I., et Zdrilić, I. (2020). Bank specific determinants of EU banks profitability after 2007 financial crisis. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Splitu*.
- (17). Freitas, O. D. D., et Kirch, G. (2019). Performance dos bancos brasileiros no contexto de digitalização. *Revista Brasileira de Finanças*, 17(2), 38-55.
- (18). Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- (19). Guidi, F. (2021). Concentration, competition and financial stability in the South-East Europe banking context. *International Review of Economics & Finance*, 76, 639-670.
- (20). Iaraben, H., et Benmahane, M. (2024). Impact of banking digitalization on financial performance: Literature review. *Journal d'Économie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED)*, 7(1-2). ISSN 2605-6461.
- (21). Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- (22). Juniper Research. (2022). *Chatbots in banking: Market forecast and savings analysis*. Juniper Research.
- (23). Khalifaturafi'ah, S. O., et Ulum, A. S. (2022). Determinants of Indonesian banking profitability. 4th International Conference on Business and Banking Innovations (ICOBBI) 2022.
- (24). King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. Wiley.
- (25). Kriebel, J., et Debener, J. (2020, 29 juillet). Measuring the effect of digitalization efforts on bank performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.22004>

- (26). Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- (27). Liu, Z., Li, J., et Sun, H. (2024). Climate transition risk and bank risk-taking: The role of digital transformation. *Finance Research Letters*, 61.
- (28). Lu, M. P., Ooi, C. A., Lee, K. T., et Kossim, Z. (2022). Does electronic payment services create value to bank performance? Evidence from Southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 18(2), 139-167.
- (29). Mbama, C. (2018). *Digital banking services, customer experience and financial performance in UK banks* (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University). <http://shura.shu.ac.uk/23305/>
- (30). Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2024). *Digital Morocco 2030 : Stratégie nationale de transformation numérique*. Rabat, Maroc.
- (31). Nguyen, Q. T. T., Ho, L. T. H., et Nguyen, D. T. (2023). Digitalization and bank profitability: Evidence from an emerging country. *International Journal of Bank Marketing*, 41(7), 1847-1871. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2023-0156>
- (32). Nicoletti, B. (2017). *The future of fintech: Integrating finance and technology in financial services*. Palgrave Macmillan.
- (33). Osei, L. K., Cherkasova, Y., et Oware, K. M. (2023). Unlocking the full potential of digital transformation in banking: A bibliometric review and emerging trend. *Future Business Journal*, 9(1), 30.
- (34). Özmerdivanlı, A. (2024). Gelişmekte olan ülkelerde dijital dönüşüm karlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 135-144.
- (35). Schueffel, D. (2016). Taming the beast: A scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32-54.
- (36). Tioumagneng, A. (2019). *Actes de la Journée de Recherche sur « les stratégies et la gouvernance des entreprises bancaires en Afrique »*.
- (37). Veríssimo, P., de Carvalho, P. V., et Laureano, L. (2021). Asymmetries in the Euro area banking profitability. *The Journal of Economic Asymmetries*, 24, e00224.
- (38). Wang, Y., & He, P. (2024). Enterprise digital transformation, financial information disclosure and innovation efficiency. *Finance Research Letters*, 59, Article 104707. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104707>
- (39). Westerman, G., Bonnet, D., et McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- (40). Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
- (41). Winata, R. K., et Soekarno, S. (2024). Literature review on digitalization and financial performance. *Journal of Economics and Business (AIOR)*, 7(3), 148-165.