

Place de l'innovation financière dans l'efficience du service bancaire au Maroc : de l'approche théorique aux relevés empiriques

The role of financial innovation in the efficiency of banking services in Morocco: from a theoretical approach to empirical evidence

KADIL Ghizlane

Doctorante

Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FES

Laboratoire de recherche : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations.

Ghizlane.kadil@usmba.ac.ma

AZOUGAGH Ahmed

Enseignant chercheur

Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FES

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations

Ahmed.Azougagh@usmba.ac.ma

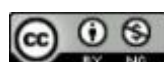
Date de soumission : 29/03/2023

Date d'acceptation : 07/09/2023

Pour citer cet article :

KADIL.Gh & AZOUGAGH.A . (2023) «Place de l'innovation financière dans l'efficience du service bancaire au Maroc : de l'approche théorique aux relevés empiriques », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 9 » pp :238 - 251.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'innovation permet de modifier la structure des marchés bancaires. L'objet du présent article est d'étudier la relation entre innovation et efficience du secteur bancaire. Pour ce faire, l'ambition est de déterminer, à travers une investigation empirique, si les innovations financières sont de nature à influencer positivement et durablement l'industrie du secteur bancaire. Par ailleurs, nous relatons la distinction entre le concept de l'invention et celui de l'innovation afin de montrer les limites et les interférences qui existent entre les deux concepts. Le focus s'est porté particulièrement sur le cas des banques marocaines. Notre problématique questionne globalement sur la nature des impacts de l'innovation dans le secteur bancaire marocain: **«Dans quelles mesures l'innovation peut-elle impacter l'efficience du service bancaire marocain? »**. Une telle problématique s'attache directement à l'examen des opportunités puis des risques induits par les innovations sur le système bancaire. Notre questionnement finit par se porter sur les conditions de la mise en œuvre optimale de ces innovations, notamment en terme de stabilité du système bancaire marocain.

Mots clés : innovations ; invention ; création ; banque ; restructuration bancaire

Abstract

Innovation makes it possible to change the structure of banking markets. The aim of this article is to study the relationship between innovations and the efficiency of the banking sector. To do so, the ambition is to determine, through an empirical investigation, whether financial innovations are nature to positively and durably influence the banking sector industry. In addition, we describe the distinction between the concept of invention and that of innovation in order to show the limits and interests that exist between the two concepts. The focus is particularly on the case of morrocan banks. Our problem wonder about the nature of the impact of innovation in progress banking sector: **«How innovation can impact the efficiency of the Moroccan banking service?»**. Such a problematic attaches directly to the examen of opportunities then risks induced par innovations on the bancaire system. Our questioning ends up focusing on the conditions for the optimal implementation of these innovations.

Key words: innovations; invention; creation; bank; bank restructuring

Introduction

Pour asseoir un avantage concurrentiel durable, les institutions bancaires sont assujetties à adopter des stratégies proactives qui placent le caractère innovant au prisme de tout développement de leur corps de métier. Ainsi l'innovation s'inscrit dans une logique de nécessité pour accompagner les mouvances du marché et s'adapter aux nouveaux comportements des clients ; quoique la définition générique du concept d'innovation fait référence à la création « innover c'est créer », au niveau du secteur bancaire, nous pouvons l'assimiler au lancement de nouveaux produits ou services ou à la mise à jour des anciens produits (Favre-Bonte Sral, 2008). À noter que le concept de l'innovation est aussi bien transversale que multidisciplinaire : transversale dans la mesure où il mobilise l'ensemble des compétences et des ressources de l'entreprise et par conséquent il peut prendre la forme des processus organisationnels, du style de management, de l'approche client ou de l'intégration des outils numériques dans la production du service ; la multidisciplinarité de l'innovation réside essentiellement dans l'interférence de plusieurs disciplines (marketing, finance, technologique, système d'information...) afin de mettre en place le produit ou les services innovants (de Jong, Vermeulen, 2003).

L'avènement de l'internet et les nouvelles technologies de l'information et de communication à imposer de nouveaux paradigmes aussi bien auprès des entreprises et en l'occurrence les institutions bancaires qui ont intégré par transposition de leurs services normative en mode digital « e-banking », que des clients qui doivent adopter un comportement proactif et qui les place en tant que partie prenante dans le développement de ce service. Ainsi, l'implémentation des outils numériques accélère le processus d'innovation adopté par le système bancaire ; hormis l'accompagnement du besoin de la clientèle et l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable, l'innovation bancaire requiert un processus drastique lors de sa mise en place afin de garantir un retour sur investissement, une création de la valeur et une stabilité du système bancaire. Nous relatons à ce niveau l'interactivité de la clientèle et la sécurité de la mise en place du produit aux services innovants.

Dans cette configuration, nous traitons dans cet article l'impact de l'innovation sur la stabilité du système bancaire au Maroc. Pour ce faire, nous adoptons une approche méthodologique qui s'appuie sur les fondements théoriques et les articles scientifiques qui ont traité l'innovation au sein du système bancaire ainsi que les résultats qui ont été relevés au Maroc. Dans une logique d'apporter une valeur ajoutée, nous citons les différents concepts en liaison avec l'innovation ainsi que les impératifs de mise en place qui permet une stabilité du système bancaire.

En tenant compte de l'ensemble de ces éléments, nous définissons notre problématique comme suit : **« Dans quelles mesures l'innovation peut-elle impacter l'efficacité du service bancaire marocain ? »**

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une approche méthodologique qui se base sur une synthèse des écrits scientifiques sous forme de revue de la littérature. Par la suite, et dans une logique d'apporter un volet empirique à cet article, nous relevons les différentes innovations réalisées par les banques marocaines que ce soit nouvelle création ou mise à jour de produit ou service visant à satisfaire les besoins de la clientèle et d'accompagner les nouvelles tendances marquées par l'implémentation du digital comme composante indispensable du service bancaire.

1. Le concept de l'innovation : Revue de littérature

À ce niveau, nous relatons le panorama historique, le cadre référentiel et l'état de l'art du concept de l'innovation appliqué au système bancaire.

1.1 Rôle du système bancaire dans la dynamique économique

La dynamique économique s'évalue par la valeur ajoutée du système productif. En effet, pour asseoir une compétitivité économique, il faut doter les agents économiques et en l'occurrence les entreprises de financement nécessaire à leur développement. La création de la valeur dépend de la capacité des entreprises à innover que ce soit par la création de nouveaux produits et services ou de mise à jour des anciens produits afin que ces derniers puissent répondre aux besoins de la clientèle. Ces derniers s'avèrent de plus en plus exigeants et poussent les entreprises à adapter leurs produits et services d'une manière continue.

Dans cette configuration, un des aspects les plus développés de l'analyse schumpeterienne de l'économie capitaliste (Perroux, 1965, Tremblay, 2003, Hanusch et Pyka, 2007, Szirmai, Naudé et Goedhuys, 2011) est la relation entre les innovations bancaires et l'évolution économique.

Toutefois, une deuxième relation qui concerne les liens entre l'activité bancaire et le système de financement de l'économie, souvent implicite dans les travaux de Schumpeter, joue un rôle important dans l'évolution économique. En effet, Schumpeter (1935, 1963) établit une distinction explicite entre deux approches économiques alternatives : l'approche réelle avec monnaie comme voile, jouant le rôle d'un moyen technique d'intermédiaire, et l'approche monétaire dans laquelle la monnaie est la catégorie économique première pour penser une économie capitaliste.

La préférence de Schumpeter va dans le sens de la deuxième approche puisque l'auteur de *Business Cycles* (1939) souligne que l'action économique ne peut pas être expliquée sans la prise en compte de la monnaie. Cette dernière est introduite au cœur de la théorie si bien que la façon dont le système monétaire fonctionne devient le point de départ de toute analyse économique (Schumpeter, 1963).

Les deux relations, dynamique du système bancaire et dynamique financière, se trouvent alors intimement liées entre elles puisque: "capitalism is that form of private property economy in which innovations are carried out by means of borrowed money, which in general (...) implies credit creation" (1939, p. 223).

Par ailleurs, le rôle des banques s'avère avoir une responsabilité indéniable dans le financement des activités productives. Le rapport des banques en tant qu'intermédiaire dans le processus de financement des entreprises est assujéti à une évaluation du risque quantitatif (chiffres d'affaires, valeur ajoutée...) et qualitatif (emploi, développement du caractère entrepreneurial, satisfaction de la clientèle, développement d'un avantage concurrentiel...).

L'ensemble de ces facteurs déterminent la relation entre les deux variables (innovation et dynamique économique). Par ailleurs, Bencivenga et Smith (1991), illustrent dans leurs travaux que l'implémentation des outils de financement innovant par le système bancaire permet aux entreprises de concrétiser la création et l'invention des nouveaux produits et services qui sont essentiels à leur développement. Ainsi, une économie forte qui se caractérise par un taux de développement élevé et une maîtrise de l'inflation s'appuie sur la capacité de son appareil productif à être financé par des moyens innovants mis en place par le système bancaire.

1.2 Synthèse des travaux théorique

En synthèse du concept de l'innovation, nous pouvons relater trois courants de pensées : d'abord, l'association de l'innovation à la création ou à l'invention. En effet, selon Lachman (1993) le concept de l'innovation fait référence à la propulsion d'une solution inédite auparavant ou que les éléments qui la composent sont rassemblés pour la première fois de la sorte.

Ensuite Alter (2002) qui distingue entre les deux composantes « innovation et invention » ; ainsi, l'invention illustre l'action de la création alors que l'innovation permet de donner un sens à la création. Par conséquent, on présume que l'innovation est la traduction opérationnelle de l'invention. Ceci implique la représentation du processus social et économique qui permet à l'invention d'être utilisée et exploitée.

Par ailleurs, la distinction entre la création et l'invention réside dans l'existence de la solution. Autrement dit, si la solution existait déjà, mais avec une nouvelle forme, nous parlons à ce niveau d'invention. Alors que si la solution est complètement nouvelle aussi bien dans sa forme que dans

ces composantes, donc nous parlons de création.

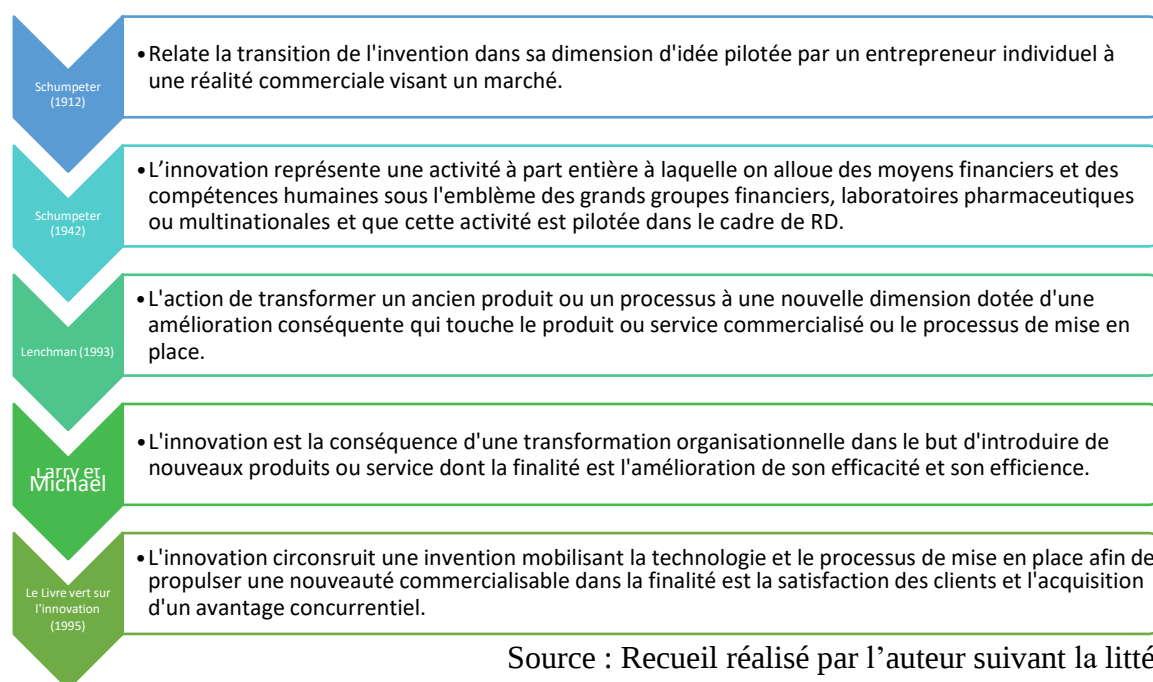
Pour Mohr(1969) ainsi que (Akrich et al.,1988), l'invention est la représentation d'une nouvelle idée qui s'appuie sur des éléments matériels « plans, prototypes... », tandis que l'innovation est la traduction commerciale.

In fine, l'invention permet de créer de nouveaux concepts ou mode opératoire qui restent nécessaires pour accompagner les nouveaux comportements. Il s'agit d'un facteur exogène à l'espace économique puisqu'il permet de soutenir les différentes sciences et recherches dans plusieurs domaines et créer ainsi de nouveaux marchés. Alors que l'innovation s'appuie sur le bénéfice commercial qui englobe l'ensemble du processus de changement en concrétisant l'idée en tant que résultat utilisable.

Il est utile de préciser que le concept d'innovation est multidisciplinaire. Ainsi, de par la définition de l'OCDE (OCDE, EC & Eurostat, 1996, p. 36), l'innovation peut être mobilisée dans le domaine technologique, nous parlons à ce niveau de produit ou de marché ; ou encore, innovation dans le processus de production, nous parlons à ce niveau de l'innovation de procédé ; ou alors, innovation dans le domaine des services et en l'occurrence le secteur bancaire et financier, nous parlons à ce niveau de l'utilisation d'un nouveau mode de consommation basé sur la technologie numérique comme le e-banking...

Quel que soit le domaine dans lequel le concept de l'innovation est appliqué, il est nécessaire de noter l'implication d'une manière horizontale les différents facteurs de l'entreprise. Nous soulignons à ce niveau les différentes compétences « technologiques, financières, managériales, commerciales, logistiques, humaines et organisationnelles »

Synthèse des définitions du concept de l'innovation suivant la revue de la littérature



Source : Recueil réalisé par l'auteur suivant la littérature

2. Formulation de la problématique et des hypothèses

En tenant compte des éléments traités au niveau de la revue littéraire et des facteurs exogènes « pandémie Covid 19 et émergence de la digitalisation », nous définissons notre problématique comme suit : «**Dans quelles mesures l'innovation peut-elle impacter positivement la restructuration du secteur bancaire marocain ?**». Ainsi, les soubassements théoriques associés à notre problématique et qui sont sous forme d'hypothèses peuvent être comme suit :

- **H1. L'innovation présenterait-elle un incubateur de la dynamique économique au Maroc.**
- **H2. L'innovation permettrait-elle d'asseoir un avantage différentiel entre les institutions bancaires.**
- **H3. L'innovation serait-elle un facteur de stabilité du système bancaire marocain.**

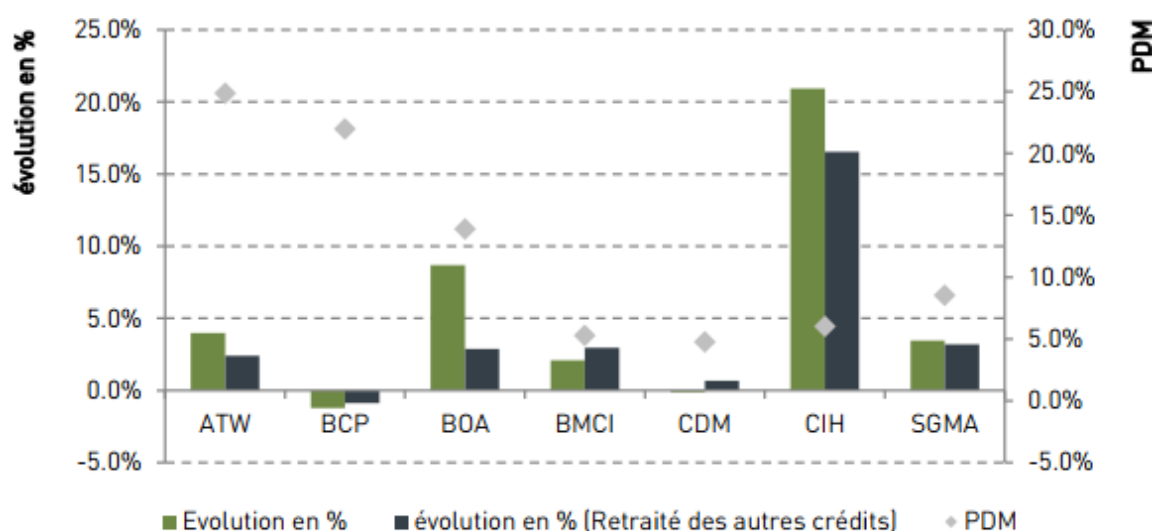
2.1 Impact de Covid 19 sur la dynamique d'innovation bancaire

La pandémie de la Covid-19 a contaminé les économies à une regression dans tous les secteurs d'activité. Le système bancaire comme le reste des autres secteurs, a enregistré une regression en matière de financement étant donné le risque élevé des créances en souffrance, de liquidité ou de distribution des crédits. Ceci a poussé le système bancaire à propulser de nouveaux dispositifs en matière de financement et d'accompagnement des entreprises et par conséquent une baisse des résultats financiers.

Dans ce sens, les différents enjeux que traverse le secteur actuellement ne devraient pas manquer de mettre sa capitalisation à l'épreuve. Toutefois, durant la dernière décennie, les banques ont fait un effort remarquable de renforcement de leurs fonds propres et se sont dotées d'une structure financière solide qui se traduit par des niveaux de ratio de solvabilité largement supérieurs au minimum réglementaire « comité de Bâle ».

De plus, le système bancaire a bénéficié des différentes mesures portant sur le renforcement des fonds propres instaurées courant l'année 2020, à savoir la non-distribution des dividendes appliquée par certaines banques, les programmes d'augmentation de capital par conversion optionnelle des dividendes, l'émission des dettes subordonnées ou encore la réduction des ratios réglementaires. Les banques recourront probablement davantage à ces instruments au courant des deux prochaines années afin de reconstituer leurs fonds propres.

Graph 1.Évolution des crédits bruts à la clientèle par banque en 2020



Source: GPBM, CDG Capital Insight

L'analyse par banque comme le montre le graphique en dessus révèle que la plus forte hausse de la distribution des crédits courant l'année 2020 a concerné le groupe CIH avec une progression de 20,9%, suivi des groupes BOA et ATW avec des augmentations respectives de 8,7% et de 4,0%, selon les statistiques de GPBM. La stratégie de diversification a été une solution optimale pour le groupe CIH et ce pendant les cinq dernières années ; cette orientation stratégique qui vise la diversification et l'implémentation du digital a permis à ce groupe de faire face aux différentes crises par la distribution du risque de recouvrement des créances à plusieurs secteurs d'activité.

2.1 Impact de la digitalisation sur l'innovation bancaire

La digitalisation demeure aujourd'hui un véritable défi pour le secteur bancaire. En effet, le secteur bancaire fait face aux défis de la digitalisation pour accélérer sa croissance ; la pandémie de Covid-19 offre au Maroc l'occasion d'accélérer la digitalisation et d'améliorer ses services bancaires ainsi que l'écosystème du paiement numérique. Le secteur bancaire marocain est bien développé par rapport aux autres pays de la région, mais l'utilisation des services bancaires mobiles et internet est naissante. Au Maroc, moins de 4% de la population bancarisée accède aux services bancaires mobiles ou par internet, contre plus de 23% en Afrique subsaharienne et plus de 20% au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Il y a donc beaucoup de choses à faire dans ce domaine. L'écosystème du paiement numérique est aussi en train d'émerger.

Si nous prenons par exemple un indicateur révélateur, comme la proportion de la population adulte qui a reçu ou effectue des paiements numériques au cours de l'année écoulée, le Maroc est à 16% seulement contre 92% en France. Même en comparaison avec d'autres pays d'Afrique, comme le Kenya où 79% de la population adulte a reçu ou effectue des paiements numériques en 2017, le Maroc est en retard dans ce domaine. La bonne nouvelle, c'est que la pandémie a créé une vraie dynamique et des opportunités intéressantes pour combler cette fosse numérique et accélérer la digitalisation des services financiers au Maroc.

Ce que ces banques ont en commun, c'est leur capacité à tirer parti du Big data et des équipes multidisciplinaires pour offrir une expérience numérique supérieure, personnalisée et en temps réel à leurs clients. Les banques de demain, seront des banques innovantes qui considéreront leur rôle comme des facilitateurs d'un large éventail d'objectifs de leurs clients, plutôt que des fournisseurs d'une gamme étroite de produits. Ces banques s'intègrent également de manière transparente dans les écosystèmes et les chaînes de valeur pour fournir des services aux clients, soit directement, soit en partenariat avec de grandes entreprises ou avec des entreprises technologiques innovantes. L'innovation est devenue aujourd'hui une nécessité pour la quasi-totalité des secteurs de l'économie marocaine.

3. Résultats escomptés

Pour mettre la lumière sur les résultats escomptés au niveau du système bancaire marocain en termes d'innovation, nous mettons la lumière sur les stratégies innovantes de quelques institutions qui animent le secteur.

3.1 CIH Bank revendique l'agilité

CIH Bank base sa stratégie d'innovation sur le process et l'offre commerciale ; tout d'abord, le contrat tripartite mis en place au début des années 1980, qui associe à la fois un contrat de crédit, de vente et d'achat d'un logement. Ensuite vient le plan le plan stratégique de 2010- 2014 avec un objectif d'une banque 100 % digitale. Dans ce sens, CIH bank, en voyant son avenir en numérique, a mis en place un écosystème complet, efficace et doté de moyens importants, notamment une veille technologique et commerciale, un soutien financier et technique aux équipes de développement,...

Dans cette perspective, la stratégie d'une banque 100% digitale est orientée client. Celui-ci devient le nouveau paradigme. Avec un accès à l'information partout et à tout moment grâce aux tablettes, aux Smartphones et aux téléphones mobiles, le client communique différemment et consomme autrement. Ce dernier est toujours demandeur de nouvelles offres adaptées à ses propres pratiques. De ce fait, la règle posée est simple : tout ce que l'on peut effectuer en agence doit être possible, que ce soit sur l'application mobile ou sur le CIH on line. La digitalisation donne la main au client de consulter ses comptes, vérifier les plafonds de ses cartes... le déplacement physique n'est plus une obligation. Inéluctablement, la notion d'agence est redéfinie : « on n'est plus le client d'une agence localisée, on est client CIH Bank ».

3.2 Crédit du Maroc revendique le système d'information et les Big data

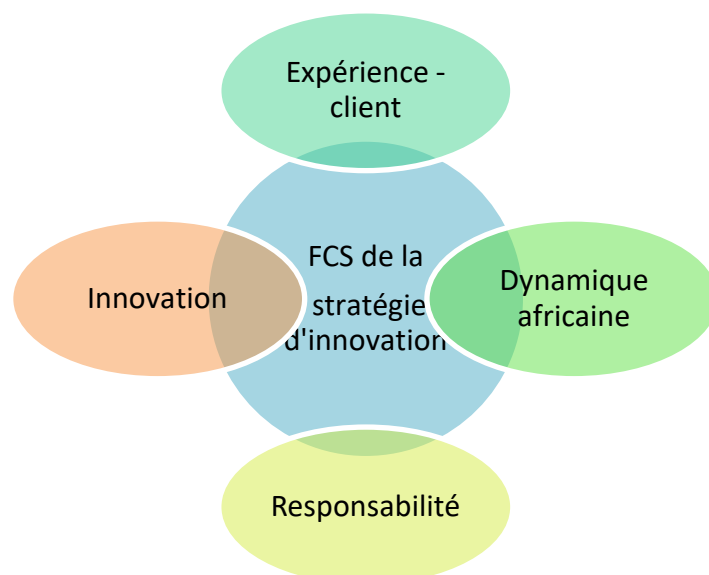
La transformation des métiers, la digitalisation des pratiques, de la relation client et la numérisation des processus sont autant d'enjeux qui impactent profondément le Credit du Maroc et son écosystème. En ligne avec les orientations stratégiques de Tajdid2022, le projet de refonte du système d'information du Credit du Maroc permettra de mettre les processus métiers, les fonctionnalités et services pour le compte de ses clients aux meilleurs standards du marché, il permettra également de faciliter les transformations futures, notamment digitales, d'améliorer le 'time to market' et d'assurer la fiabilité des opérations de la demande du client jusqu'à son exécution.

Un projet sacralise malgré la crise pour construire l'image du Credit du Maroc de demain. Par ailleurs, ce dernier s'est mobilisé depuis le début de la crise sanitaire et continue, malgré ce contexte difficile d'engager sa transformation dans le cadre de Tajdid2022. La banque a fait preuve d'une grande résilience, matérialisée par la sacralisation des grands projets de transformation. C'est ainsi que le projet de refonte du système d'information a été priorisé.

3.3 AWB s'appuie sur le digital pour sa stratégie d'innovation

Le groupe Attijariwafabank amplifie sa dynamique d'innovation au service de ses clients en intégrant toutes les potentialités qu'offre le digital. Dans une logique d'anticipation des besoins de la clientèle, la transformation digitale s'avère un facteur clés de succès ; en effet, transformer pour accroître la performance et la sécurité via les Big Data, la digitalisation des processus, l'évolution des outils et des modes de travail... Pour redessiner les nouveaux parcours clients digitalisés, le Groupe a adapté ses systèmes d'information et mis en place des nouvelles technologies et des infrastructures informatiques plus puissantes, lui permettant d'offrir une expérience client personnalisée, tout en améliorant la sécurité et l'expertise des collaborateurs.

En 2016, Attijariwafa bank a été considérée comme première marque bancaire 100% mobile au Maroc dédiée aux jeunes de 18-35 ans et ce en lançant L'bankalik. Un objectif, contribuer à l'inclusion financière des jeunes et notamment en rendant la banque accessible via différents canaux : mail, téléphone, réseaux sociaux,... mais aussi à travers le réseau d'agences Attijariwafa bank. La nouvelle solution d'entrée en relation «Full digital», déployée en février 2021, est embarquée sur une seule et même application mobile; elle permet d'ouvrir le compte, sans se déplacer en agence, grâce à des technologies de reconnaissance faciale et de signature électronique. Le Digital Tour, en novembre 2021, a mobilisé plus de 300 conseillers avec plus de 200 escales à travers le Maroc, a permis de rencontrer des Marocains et de vulgariser l'ouverture de compte avec un «selfie». Derrière cette stratégie d'omnicanalité, Attijariwafa bank propose aujourd'hui une expérience globale et cohérente sur l'ensemble des canaux de la relation client. Ce dernier se reconnaîtra à travers le modèle relationnel qui lui correspond le plus, le conseiller bancaire restant le garant de la relation client dans les moments clés de la vie du client et le pivot de cette relation omnicanales.



Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons confirmer notre problématique de départ qui stipule l'existence d'une corrélation entre l'innovation et la stabilité du système bancaire dans la mesure où la majorité voire la totalité des institutions bancaires au Maroc s'appuient sur l'innovation en tant que facteur de création de la valeur et prisme davantage concurrentiel ; cet impact positif nécessite la mise en place des outils numériques issue des nouvelles technologies et des Big Data pour garantir la sécurité des données et informations personnelles « données privées ». Aussi, la stabilité du système bancaire nécessite la maîtrise et la mise à jour technologique de la monétisation qui est à la base des fraudes, risque opérationnel et gage d'efficience du service bancaire. Par ailleurs, les banques doivent mieux exploiter leur atout majeur : leur capacité à connaître leurs clients, qu'elles accompagnent tout au long de leur parcours de vie. Le Big Data permettrait aux banques d'exploiter les informations dont elles disposent, afin de personnaliser comme jamais auparavant les conseils prodigués.

En effet, comme nous l'avons décrit plus haut, les banques accompagnent les clients sur toute la durée de leurs vies et, de ce fait, ce sont elles qui connaissent le mieux leurs besoins. Le digital offre l'opportunité aux banques de reprendre la main sur la relation client, en personnalisant le conseil comme jamais auparavant. La banque de demain peut devenir non pas le conseiller en gestion de patrimoine, mais le conseiller de vie quotidienne. Parce que la banque a toutes les informations clés du quotidien du client, elle doit être capable d'analyser ces données et d'anticiper les besoins pour devancer ses concurrents. Ceci implique, au-delà des problématiques technologiques et SI, un changement de posture métier : il faut absolument que la banque retrouve sa posture initiale de conseil. Si elle veut rester dans la compétition, elle devra également avoir la

capacité de distribuer n'importe quelle offre (interne ou externe) dans un contexte omnicanal. Il faut que, derrière le bon conseil, la banque puisse délivrer la bonne offre, le bon service au consommateur. La banque va devoir s'appuyer sur la commercialisation de produits gérés en interne, au sein d'usine ou détour métier, mais également sur des produits gérés par des tiers, dans un rôle de broker de solutions.

Les innovations représentent les enjeux clés de repositionnement pour les banques dans l'écosystème digital, elles se situent autour de deux grands axes : le conseil client personnalisé omniprésent. Dans ce cadre, la banque va pouvoir s'appuyer, d'une part, sur les technologies innovantes de Big data pour capter et traiter l'ensemble des informations clients internes, mais également externes, et d'autre part, sur les technologies d'avenir notamment l'intelligence artificielle et l'intelligence collective, et ce pour analyser, corrélérer et prédire les actions ou services à proposer. En ce qui concerne la distribution omnicanale des produits, la banque va s'appuyer évidemment sur les technologies permettant de développer et de gérer ses canaux de distribution (mobile banking, API management, cyber sécurité...) dans un mode omnicanal mais également sur des capacités à modéliser des offres et des tarifs pour ses produits/services autour des catalogues produits intelligents : package de services, tarification à l'usage, offre événementielle...

En conclusion, et en plus des nouvelles opportunités commerciales pures, les techniques de conseil personnalisées pourraient permettre aux banques, notamment les grandes banques de réseau, de transformer leur politique mise en place systématiquement au début à l'ère de l'internet. À cette époque, les réseaux d'agences étant difficiles à rentabiliser, les banques ont regardé le digital comme un canal secondaire pour concentrer les efforts commerciaux de leurs conseillers sur les clients les plus prometteurs. Une stratégie binaire, certes rentable à court terme, mais qui a conduit à une forte attirance des clients les plus modestes et a une difficulté pour les banques, a trouvé de nouveaux relais de croissance par la suite.

Parmi les limites de cet article est sa dimension sectorielle qui se focalise sur le secteur bancaire et qui peut être dans le cadre de perspective introduire d'autres secteurs d'activités comme l'industrie pharmaceutique ou produits de grande consommation. Cette approche se justifie par le volet légal « secteur pharmaceutique » et l'importance des clients dans le processus d'innovation « secteur de l'agroalimentaire ». Aussi, dans les perspectives de cet article, réaliser un Benchmark entre le Maroc et les pays développés jugés précurseurs dans le domaine de l'innovation. Ainsi, nous soulignons la question suivante : quel est la place du digital en tant que levier d'innovation dans la stabilité du système bancaire ?

Bibliographie

- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002).** Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240.
- Macher, J.T. and Richman, B.D. (2004).** Organizational responses to discontinuous innovation: a case study approach. *International Journal of Innovation Management*, 8(1), pp. 87–114.
- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005).** Understanding the human side of merger and acquisition an integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443.
- Chesbrough, H. and Crowther, A.K. (2006).** Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), pp. 229–236.
- Y.Dan and C.H.Chang. 2010.** A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 435–452
- Kirchner, C. (2011).** Evolution of law: Interplay between private and public rule-making – a new institutional economics-analysis. *Erasmus Law Review*, 4(4), 161–172.
- Olanrewaju, T. (2014).** The rise of the digital bank. *McKinsey on Business Technology*, pp 33.
- Brummer, C. (2015).** Disruptive technology and securities regulation. *Fordham Law Review*, 84(3), pp 977–1051.
- Pisano, G.P. (June 2015)** You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 94, 6, 44–54.
- Collins, R., 2016,** Blockchain: a new architecture for digital content, *EContent* 39(8), 22– 23.
- Li, P. (2016).** Current and future years of e-commerce. In I. Lee (Ed.), *Encyclopedia of ecommerce development, implementation, and management* (pp. 1031—1044).
- I.Lee, Y.J.Shin. 2017.** Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*. Vol 61. pp 35-46
- T.Pushmann. 2017.** Fintech. *Bus Inf Syst Eng*. Vol 59 issue (1). Pp 69–76
- Yoo, S., 2017,** Blockchain based financial case analysis and its implications, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11(3), pp 312–321.

