

## **Adoption des FinTech et performance bancaire au Maroc : le rôle médiateur de la compétitivité**

### **FinTech adoption and banking performance in Morocco: the mediating role of competitiveness**

**Ayman Toudghi<sup>1\*</sup>, Chaimae Toudghi<sup>2</sup>, Omar Kharbouch<sup>1</sup>,**

<sup>1</sup>Laboratoire d'Économie, Finance, Management et Innovation, Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc

<sup>2</sup>Laboratoire de Recherche Scientifique et Innovation, Ecole Supérieure de Technologie, Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc

\*Corresponding author: [ayman.toudghi@uit.ac.ma](mailto:ayman.toudghi@uit.ac.ma)

---

#### **Résumé**

L'essor des technologies financières (FinTech) transforme progressivement les systèmes bancaires, notamment dans les économies émergentes. Cette recherche analyse les mécanismes par lesquels l'adoption des technologies FinTech influence la performance des banques marocaines, en mettant en évidence le rôle médiateur de la compétitivité bancaire. Pour ce faire, l'étude mobilise une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels du secteur financier marocain. Les résultats montrent que les technologies FinTech contribuent à améliorer la performance bancaire à travers le renforcement des capacités compétitives des établissements financiers. L'analyse révèle également une évolution des relations entre banques et FinTech vers des formes de collaboration stratégique combinant innovation, complémentarité des ressources et concurrence sur certains services financiers. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des transformations du secteur bancaire marocain et souligne le rôle central de la compétitivité dans la relation entre adoption technologique et performance bancaire.

**Mots-clés :** FinTech, adoption technologique, performance bancaire, compétitivité, transformation digitale, secteur bancaire marocain

#### **Abstract**

The rise of financial technologies (FinTech) is progressively transforming banking systems, particularly in emerging economies. This research analyzes the mechanisms through which FinTech adoption influences the performance of Moroccan banks, highlighting the mediating role of banking competitiveness. To achieve this objective, the study adopts an exploratory qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with professionals from the Moroccan financial sector. The findings show that FinTech technologies contribute to improving banking performance through the strengthening of financial institutions' competitive capabilities. The analysis also reveals an evolution in the relationship between banks and FinTech firms toward forms of strategic collaboration combining innovation,



resource complementarity, and competition in certain financial services. This research contributes to a better understanding of the ongoing transformations in the Moroccan banking sector and emphasizes the central role of competitiveness in the relationship between technological adoption and banking performance.

**Keywords:** FinTech, technology adoption, banking performance, competitiveness, digital transformation, Moroccan banking sector

---

## 1. Introduction

L'émergence des technologies financières (FinTech) constitue une transformation structurelle majeure du secteur bancaire. En combinant les avancées de l'intelligence artificielle, du Big Data et des technologies numériques, les FinTech reconfigurent les modèles d'affaires bancaires, en modifiant les modalités de création de valeur, d'intermédiation financière et de relation client (Gomber et al., 2018 ; Schueffel, 2016). Dans ce contexte, les institutions bancaires traditionnelles sont confrontées à une double contrainte stratégique : s'adapter à une innovation technologique rapide tout en préservant leur stabilité et leur conformité réglementaire. Dans les économies émergentes, et en particulier au Maroc, cette transformation revêt une dimension spécifique. Le secteur bancaire marocain évolue dans un environnement caractérisé à la fois par une volonté institutionnelle affirmée de modernisation, portée notamment par Bank Al-Maghrib et par des contraintes structurelles persistantes, telles que la prédominance des paiements en espèces, une inclusion financière encore limitée et des cadres réglementaires en évolution.

Cette configuration crée une dynamique d'adoption des FinTech distincte de celle observée dans les économies avancées, où les trajectoires technologiques sont souvent plus linéaires. Si la littérature existante reconnaît le rôle des FinTech dans l'amélioration de la performance bancaire (Dwivedi et al., 2021 ; Lee et al., 2022 ; Toudghi et al., 2025), la littérature reste limitée quant à l'analyse des mécanismes intermédiaires par lesquels cette relation s'opère, notamment dans les contextes émergents. En particulier, le rôle de la compétitivité comme variable médiatrice entre adoption technologique et performance bancaire demeure insuffisamment exploré, malgré son importance stratégique dans les dynamiques concurrentielles du secteur financier. Dans ce cadre, la présente recherche vise à poser la question suivante : Comment les dirigeants de banques perçoivent-ils l'impact des FinTech sur leur modèle d'affaires ?

Pour ce faire, l'étude mobilise une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès d'experts du secteur financier marocain, permettant de saisir les logiques d'acteurs et les dynamiques institutionnelles sous-jacentes à l'adoption des innovations technologiques. L'apport de cette recherche est double. D'une part, elle enrichit la littérature sur les FinTech en proposant une lecture contextualisée de leur adoption dans un marché émergent. D'autre part, elle met en évidence le rôle structurant de la compétitivité comme vecteur de transformation de l'innovation technologique en performance bancaire, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des mécanismes de création de valeur dans le secteur financier marocain. Cette recherche contribue à la littérature en proposant une lecture intégrée

des relations entre adoption des FinTech, compétitivité bancaire et performance dans le contexte des économies émergentes.

## **2. Fondements théoriques et conceptuels**

### **2.1. Adoption FinTech: concepts et facteurs d'adoption**

Les technologies financières, communément désignées par le terme « FinTech », résultent de la combinaison des concepts de finance et de technologie. Elles renvoient à l'ensemble des innovations technologiques appliquées aux produits et services financiers proposés traditionnellement par les institutions financières. Selon Arner et al. (2016), la FinTech ne se limite ni à un secteur spécifique ni à un modèle d'affaires particulier, mais englobe toutes les solutions technologiques visant à améliorer les activités financières. Le terme « FinTech » a été popularisé au début des années 1990 par le Financial Services Technology Consortium lancé par Citigroup (Schueffel, 2016). La FinTech repose sur l'intégration de technologies numériques avancées telles que les paiements mobiles, les plateformes de règlement en ligne, le cloud computing ou encore les solutions digitales de gestion financière. Ces innovations permettent d'améliorer l'accessibilité des services financiers, de renforcer l'efficacité opérationnelle et de réduire certains coûts liés aux infrastructures traditionnelles. Elles couvrent aujourd'hui plusieurs domaines, notamment les paiements électroniques, l'octroi de crédit, la gestion des investissements ainsi que la sécurisation des transactions financières.

Dans le secteur bancaire, les technologies FinTech constituent un levier important de transformation digitale. Elles offrent aux banques de nouvelles opportunités d'innovation, d'amélioration des services et de renforcement de la flexibilité organisationnelle (Baker et al., 2023). Toutefois, cette transformation s'accompagne également de plusieurs défis liés à la cybersécurité, aux risques technologiques ainsi qu'aux enjeux du développement durable (Azouaoui et al., 2025). Comme le soulignent Gomber et al. (2018) et Vives (2018), les banques sont aujourd'hui amenées à repenser leurs modèles d'affaires afin d'intégrer ces innovations tout en assurant leur stabilité et leur conformité réglementaire. Sur le plan théorique, plusieurs modèles ont été mobilisés pour expliquer l'adoption des technologies financières. Parmi les cadres les plus utilisés figurent le modèle d'acceptation des technologies (TAM) développé par Davis (1989), fondé principalement sur l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Dans cette perspective, les utilisateurs adoptent une technologie lorsqu'ils considèrent qu'elle améliore leur efficacité et demeure simple à utiliser. Le modèle UTAUT proposé par Venkatesh et al. (2003) enrichit cette approche en intégrant des dimensions sociales et organisationnelles telles que l'influence sociale et les conditions facilitantes.

Par ailleurs, la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (2003) apporte une lecture dynamique du processus d'adoption technologique en distinguant les profils d'utilisateurs selon leur ouverture au changement et leur perception du risque. Dans le contexte marocain, l'adoption des technologies FinTech demeure influencée par plusieurs facteurs structurels et socioculturels. La prédominance des paiements en espèces, la faible inclusion financière dans certaines zones rurales, la complexité du cadre réglementaire ainsi que les difficultés de

financement des start-ups technologiques constituent encore des freins importants au développement des services financiers digitaux.

## **2.2. La performance bancaire : cadre conceptuel**

La performance constitue un concept central en sciences de gestion, caractérisé par sa nature multidimensionnelle et évolutive (Bourguignon, 1995 ; Pesqueux, 2004). Elle ne se limite pas aux seuls indicateurs financiers, mais intègre également des dimensions organisationnelles, stratégiques et qualitatives (Kaplan & Norton, 1992 ; Marion et al., 2012). Dans le secteur bancaire, la performance renvoie à la capacité des établissements financiers à atteindre leurs objectifs tout en assurant rentabilité, efficacité opérationnelle, maîtrise des risques et satisfaction des clients dans un environnement fortement concurrentiel. Les approches contemporaines considèrent la performance comme une construction complexe intégrant plusieurs dimensions complémentaires. Dans cette perspective, Kaplan et Norton (1992) soulignent l'importance d'une évaluation équilibrée de la performance à travers des indicateurs financiers et non financiers.

De leur côté, Marion et al. (2012) identifient quatre dimensions principales de la performance : l'efficacité, relative à l'atteinte des objectifs fixés ; l'efficience, qui met en relation les résultats obtenus et les ressources mobilisées ; la cohérence, liée à l'alignement entre les objectifs et les moyens engagés ; ainsi que la pertinence, qui renvoie à l'adéquation des ressources aux finalités poursuivies. Ainsi, la performance ne peut être appréhendée de manière unidimensionnelle, mais doit être analysée à travers une approche globale et contextualisée. Appliquée au secteur bancaire, la performance peut être définie comme la capacité d'un établissement financier à atteindre ses objectifs stratégiques tout en assurant une rentabilité durable, une gestion efficiente des ressources ainsi qu'une capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement économique et technologique.

Dans cette perspective, Robins et Wiersema (1995) considèrent que la performance dépend de la capacité des organisations à réaliser leurs ambitions de long terme, tandis que Wright et al. (1998) l'associent davantage à l'atteinte effective des objectifs poursuivis. Plus récemment, Alafeef et al. (2024) définissent la performance bancaire comme une activité continue reflétant la capacité de la banque à assurer sa pérennité et à s'adapter aux transformations de son environnement. Par ailleurs, Demertzis et Menon (2016) soulignent que la performance bancaire repose également sur la capacité des banques à créer de la valeur tout en maîtrisant efficacement les risques associés à leurs activités.

## **2.3. La compétitivité bancaire : concepts et mécanismes**

La compétitivité, dont l'étymologie latine renvoie à l'idée d'entrer en rivalité avec un compétiteur, désigne dans le champ managérial la capacité d'une entité à s'imposer durablement sur son marché en surpassant ses concurrents par la valeur créée pour ses clients (Christensen, 2010 ; Fougner, 2008). Dans le secteur bancaire, la compétitivité est un concept multidimensionnel qui intègre l'utilisation efficiente des ressources, la maîtrise des coûts opérationnels, la capacité d'innovation en matière de produits et de services, ainsi que la qualité de la relation client (Shaffer, 1998 ; Heffernan, 2005). L'adoption des FinTech exerce

une influence directe sur la compétitivité bancaire par plusieurs canaux. D'abord, par la réduction des coûts opérationnels : le déploiement d'applications mobiles et de systèmes automatisés de traitement des transactions permet de réduire la dépendance à l'égard des agences physiques et des processus manuels coûteux.

Ensuite, par l'amélioration de l'expérience client : les interfaces intuitives, la disponibilité 24h/24 et 7j/7 et la personnalisation des offres renforcent la satisfaction et la fidélisation des clients. Enfin, par l'accès à de nouveaux segments de marché : les FinTech permettent aux banques de toucher des populations non bancarisées, des jeunes actifs et des petites entreprises jusque-là inaccessibles au réseau traditionnel. Dans ce cadre, des auteurs comme (Dwivedi et al., 2021 ; Momaya, 2019) ont montré empiriquement que l'adoption stratégique des FinTech conduit à une amélioration significative de la compétitivité bancaire, notamment dans les marchés émergents et semi-émergents. Plusieurs travaux récents suggèrent que l'adoption des technologies numériques agit indirectement sur la performance en renforçant les capacités organisationnelles (Teece, 2018). Dans cette perspective, la compétitivité peut être considérée comme un mécanisme intermédiaire à travers lequel l'innovation technologique se traduit en performance économique. Toutefois, cette relation reste encore peu explorée dans le contexte des économies émergentes, et en particulier dans le secteur bancaire marocain.

#### **2.4. Hypothèse de recherche**

Au regard des analyses théoriques précédentes, nous formulons les propositions de recherche suivantes, destinées à structurer notre investigation empirique auprès d'experts du secteur bancaire marocain :

**H1.** L'adoption des FinTech par les banques marocaines exerce un effet positif et significatif sur leur performance bancaire.

**H2.** L'adoption des FinTech influence positivement la compétitivité des établissements bancaires

**H3.** La compétitivité bancaire exerce un effet positif sur la performance des banques

**H4.** La compétitivité joue un rôle médiateur dans la relation entre l'adoption des FinTech et la performance bancaire

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Positionnement épistémologique et logique de recherche**

Pour appréhender la problématique de recherche et atteindre les objectifs assignés, cette étude s'appuie sur une approche qualitative de nature exploratoire. Ce choix se justifie par la complexité intrinsèque du phénomène étudié : l'adoption des FinTech dans le secteur bancaire marocain ne saurait être réduite à des variables mesurables de manière isolée. Elle engage des dimensions stratégiques, institutionnelles, concurrentielles et comportementales dont la compréhension profonde nécessite un accès direct aux discours et aux représentations des acteurs concernés. En ce sens, l'approche qualitative constitue le dispositif le mieux adapté

pour saisir la réalité vécue des professionnels du secteur et dégager des résultats ancrés dans la singularité du contexte marocain (Miles & Huberman, 2003 ; Strauss & Corbin, 1998).

### 3.2. Population et échantillon

Dans le cadre de cette étude qualitative exploratoire, un échantillonnage raisonné non probabiliste a été retenu, conformément aux recommandations méthodologiques en recherche qualitative (Miles & Huberman, 2003 ; Patton, 2002). La population ciblée comprend les experts et professionnels du secteur de la FinTech, de l'innovation financière et de la transformation digitale. Ces acteurs jouent un rôle central dans la mise en œuvre des innovations financières et dans le succès des initiatives de coopération FinTech–Banques. Leur expérience permet d'identifier à la fois les défis réglementaires, compétitifs et organisationnels, ainsi que les opportunités offertes par la digitalisation des services financiers.

L'échantillon a été constitué selon un échantillonnage raisonné, visant à sélectionner des participants ayant une expérience pertinente et significative des projets d'adoption des FinTech. La recherche inclut cinq participants (P1 à P5), répartis entre experts réglementaires, directeurs bancaires et entrepreneurs FinTech, issus de différents segments de l'écosystème financier (Tableau 1). Ce type d'échantillonnage a été choisi car il permet de sélectionner les acteurs les plus informés et les plus concernés par le sujet, garantissant ainsi la pertinence et la richesse des données collectées. La taille de l'échantillon est suffisante pour atteindre la saturation thématique, c'est-à-dire le point où les entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles et permettent de dégager des tendances fiables. Compte tenu des objectifs de l'étude qualitative exposés précédemment, nous avons choisi la cible suivante :

**Tableau 1 : Profil de l'échantillon de l'étude**

Participants	Âge	Sexe	Catégorie socioprofessionnelle	Lieu de résidence	Services utilisés
Participant 1	42 ans	Masculin	Directeur « Geeb Services »	Casablanca	- Paiement digital - Business development - FinTech
Participant 2	47 ans	Masculin	Directeur « HPS Morocco »	Casablanca	- FinTech - Payment business innovation - Mobile payment
Participant 3	45 ans	Masculin	Chef de produit « M2T »	Casablanca	- Innovation - Transformation digitale - FinTech
Participant 4	46 ans	Masculin	Chef de produit « Gibi »	Rabat	- Technologies financières - Innovation
Participant 5	60 ans	Masculin	Directeur « Morocco FinTech Center »	Rabat	- Services financiers - Transformation digitale

### 3.3. Collecte des données

L'échantillon a permis d'obtenir une saturation des données dès le cinquième entretien, avec une convergence marquée sur les thèmes analysés. Les entretiens ont été conduits entre février et avril 2025, en format présentiel ou à distance via Google Meet selon la disponibilité des participants, et ont duré en moyenne entre 30 et 45 minutes chacun. Le guide d'entretien s'articule autour de cinq axes thématiques principaux : (a) la perception de l'adoption des

FinTech et l'évolution de la relation entre banques et entreprises technologiques ; (b) les déterminants de l'adoption ; (c) le lien entre l'adoption des FinTech et la performance bancaire ; (d) le lien entre l'adoption FinTech et la compétitivité ; (e) le lien entre la compétitivité et la performance bancaire ; et (f) le rôle médiateur de la compétitivité entre l'adoption FinTech et performance bancaire. Les participants ont été sélectionnés selon un critère d'exposition directe aux dynamiques d'adoption des FinTech dans le secteur financier, garantissant ainsi la pertinence et la richesse informative des données collectées. Les entretiens ont été intégralement enregistrés avec le consentement des participants, transcrits verbatim, puis soumis à une analyse thématique rigoureuse.

### **3.4. Dispositif d'analyse thématique**

L'analyse des données s'est déroulée selon une approche thématique interprétative, conforme aux prescriptions méthodologiques de (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle a procédé en trois étapes successives. La phase de codage ouvert a d'abord permis d'identifier les unités de sens récurrentes dans les discours des participants, regroupées autour de thèmes émergents tels que la confiance technologique, les freins réglementaires et les effets compétitifs de l'adoption FinTech. Le codage axial a ensuite permis d'articuler ces thèmes entre eux et de les mettre en relation avec les propositions du modèle théorique (H1 à H4). Enfin, une lecture transversale des entretiens a permis de dégager des profils d'adoption différenciés et d'identifier les mécanismes systémiques liant adoption, compétitivité et performance au sein du secteur bancaire marocain.

## **4. Résultats**

Cette section présente les résultats issus de l'analyse thématique des cinq entretiens réalisés auprès de professionnels et d'experts du secteur bancaire marocain. Les données sont organisées autour des dimensions centrales du modèle conceptuel : perception de l'adoption des FinTech, déterminants de cette adoption, relation avec la performance bancaire, rôle médiateur de la compétitivité.

### **4.1. Perception de l'adoption des technologies FinTech**

L'analyse des discours met en évidence une évolution significative de la perception des FinTech au sein du secteur bancaire marocain. Initialement appréhendées comme des acteurs concurrentiels susceptibles de perturber les modèles traditionnels, les FinTech sont désormais perçues comme des partenaires potentiels dans le processus d'innovation. Cette transformation traduit une adaptation progressive des institutions bancaires face aux mutations technologiques. Plusieurs participants évoquent cette évolution en soulignant le changement de posture des banques vis-à-vis des FinTech. Comme le souligne P1, « les FinTechs ont toujours été considérées comme des concurrents », illustrant la perception initiale dominante. Toutefois, cette vision tend à évoluer vers une logique plus collaborative, comme le suggère P3, qui affirme que « les FinTech apportent aujourd'hui une valeur ajoutée en termes d'innovation et de rapidité ».

Cette transformation s’explique en grande partie par la complémentarité des ressources entre les deux types d’acteurs. Les banques disposent d’une infrastructure solide, d’une base client établie et d’une maîtrise des contraintes réglementaires, tandis que les FinTech apportent des capacités d’innovation, d’agilité et d’expérimentation. Cette complémentarité favorise l’émergence de relations hybrides, dans lesquelles coopération et concurrence coexistent. Cependant, cette relation demeure marquée par une tension structurelle. Certains participants soulignent que les FinTech continuent de représenter une menace sur certains segments, notamment les services de paiement. Comme l’indique P2, « il y a toujours une concurrence sur certains produits digitaux », ce qui montre que la collaboration n’exclut pas une rivalité persistante. Cette dualité reflète l’émergence d’une dynamique de coopération, caractérisée par une coexistence de logiques concurrentielles et collaboratives.

#### **4.2. Les déterminants de l’adoption des technologies financières**

Les résultats montrent que l’adoption des technologies FinTech dans le secteur bancaire marocain dépend principalement de l’utilité des services digitaux, de la confiance technologique ainsi que de certains facteurs socioculturels et réglementaires. Dans ce sens, P1 considère que l’adoption des technologies FinTech peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs tels que le nombre de clients utilisateurs, le volume des transactions et les téléchargements d’applications. De son côté, P2 souligne que la culture du paiement en espèces ainsi que le scepticisme envers les systèmes bancaires constituent encore des obstacles importants au développement des services financiers digitaux. Par ailleurs, P4 estime que la faible inclusion financière continue de ralentir l’adoption des paiements numériques malgré l’existence d’infrastructures technologiques favorables. Enfin, P5 insiste sur l’importance de la confiance, de la sécurité et de la convivialité des solutions digitales pour favoriser une adoption durable des technologies FinTech.

**Tableau 2 : Verbatim relatif aux déterminants de l’adoption des technologies FinTech**

<b>Participant</b>	<b>Verbatim</b>
<b>P1</b>	« L’acceptation de la FinTech doit être évaluée à travers des indicateurs tels que le nombre de clients et les volumes de transactions. »
<b>P2</b>	« La culture du paiement en espèces constitue encore un obstacle à l’adoption des technologies FinTech. »
<b>P4</b>	« La faible inclusion financière freine encore l’adoption des paiements numériques. »
<b>P5</b>	« La confiance et la convivialité sont essentielles pour assurer l’adoption durable des services FinTech. »

Dans l’ensemble, les résultats montrent que l’adoption des technologies FinTech dans le contexte marocain dépend principalement des bénéfices perçus des solutions digitales, du niveau de confiance accordé aux technologies ainsi que des contraintes socioculturelles et réglementaires.

### 4.3. Le lien entre la technologie financière et la performance bancaire

Les résultats montrent que l'adoption des technologies FinTech exerce une influence positive sur la performance bancaire à travers l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, le développement de nouveaux services financiers ainsi que l'amélioration de l'expérience client. Dans ce sens, P1 souligne que les partenariats entre banques et acteurs FinTech reposent sur une logique mutuellement bénéfique permettant d'améliorer les services proposés aux clients. De son côté, P2 considère que les technologies FinTech facilitent l'accès aux services financiers, notamment pour les populations non bancarisées, tout en contribuant à la réduction de certains coûts opérationnels. Par ailleurs, P3 estime que les effets positifs des technologies FinTech sur la performance bancaire dépendent principalement du niveau d'intégration de ces solutions au sein des processus internes des banques. Enfin, P4 insiste sur l'amélioration de l'expérience utilisateur grâce aux services bancaires digitaux, qui permettent aux clients d'effectuer plusieurs opérations à distance avec davantage de rapidité et de flexibilité.

**Tableau 3 : Verbatim relatif au lien entre l'adoption des technologies FinTech et la performance bancaire**

Participant	Verbatim
<b>P1</b>	« Les partenariats entre les banques et les FinTechs aboutissent à un modèle mutuellement bénéfique. »
<b>P2</b>	« Les FinTechs aident les banques à atteindre les populations non bancarisées, les petites entreprises et les jeunes utilisateurs. »
<b>P3</b>	« Les gains de performance dépendent d'une intégration efficace. Lorsque les FinTechs sont intégrées aux flux de travail. »
<b>P4</b>	« Les innovations FinTech transforment l'expérience utilisateur, rendant les services bancaires plus accessibles et plus pratiques. »
<b>P5</b>	« Les banques sont de plus en plus ouvertes à l'innovation, allant même jusqu'à acquérir des FinTechs pour internaliser leurs capacités. »

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'adoption des technologies FinTech contribue positivement à l'amélioration de la performance bancaire à travers l'optimisation des services, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ainsi que le renforcement de l'expérience client.

### 4.4. Le lien entre l'adoption des technologies FinTech et la compétitivité bancaire

L'adoption des technologies FinTech constitue un levier important de renforcement de la compétitivité bancaire. Les participants considèrent que les innovations financières permettent aux banques d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de développer de nouveaux services et de mieux répondre aux attentes des clients. Dans ce sens, P1 souligne que les relations entre les banques et les acteurs FinTech reposent sur une logique mutuellement bénéfique, où les FinTech apportent des services innovants tandis que les banques fournissent l'infrastructure et l'accès à la clientèle. De son côté, P2 considère que les solutions digitales, notamment les applications de paiement mobile, contribuent à réduire les coûts opérationnels et à améliorer l'efficacité des banques. Par ailleurs, P3 estime qu'une intégration efficace des technologies FinTech permet aux banques d'optimiser leurs coûts, d'améliorer la satisfaction des clients et

de développer de nouvelles sources de revenus. Enfin, P5 souligne que plusieurs banques marocaines investissent désormais dans les FinTech afin d'intégrer progressivement les capacités d'innovation technologique au sein de leurs activités.

**Tableau 4 : Verbatim relatif au lien entre l'adoption des technologies FinTech et la compétitivité bancaire**

Participant	Verbatim
P1	« Les relations entre les FinTech et les banques sont mutuellement bénéfiques. Les FinTech proposent des services innovants qui élargissent l'offre des banques, tandis que les banques fournissent l'infrastructure et l'accès à la clientèle. »
P2	« Les FinTechs aident les banques à servir les populations non bancarisées, les jeunes et les petites entreprises. Les applications de paiement mobile réduisent les coûts et améliorent l'efficacité. »
P3	« Lorsque l'intégration est bien réalisée, les FinTechs permettent d'optimiser les coûts opérationnels, d'améliorer la satisfaction des clients et de générer de nouvelles sources de revenus grâce à des services modernisés. »
P4	« Les technologies FinTech améliorent le confort des utilisateurs grâce à des services plus flexibles et accessibles à distance. »
P5	« Les banques marocaines investissent dans les FinTechs afin d'intégrer progressivement les capacités d'innovation technologique. »

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'adoption des technologies FinTech contribue positivement au renforcement de la compétitivité bancaire à travers l'innovation des services financiers, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ainsi que le développement de nouvelles opportunités de croissance.

#### **4.5. Le lien entre la compétitivité bancaire et la performance bancaire**

Les résultats montrent que la compétitivité bancaire joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des banques marocaines. Les participants considèrent que les banques les plus compétitives sont généralement celles capables d'innover, d'améliorer leurs services et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

**Tableau 5 : Verbatim relatif au lien entre la compétitivité bancaire et la performance bancaire**

Participant	Verbatim
P1	« La compétitivité et la performance sont étroitement liées. Gagner des parts de marché permet d'attirer et de fidéliser les clients, tout en améliorant les revenus et la rentabilité. »
P2	« Les outils FinTech, tels que l'automatisation des procédures de notation de crédit et des processus KYC, permettent des opérations plus rapides, moins coûteuses et plus efficaces. »
P3	« La compétitivité renforce la capacité des banques à attirer et fidéliser les clients, à développer leurs activités et à améliorer leurs performances. »
P4	« Une concurrence saine contribue à améliorer les standards du secteur bancaire. »

Dans ce sens, P1 souligne que la compétitivité permet aux banques d’attirer et de fidéliser davantage de clients, tout en améliorant leurs revenus et leur rentabilité. De son côté, P2 considère que les outils FinTech, notamment les solutions d’automatisation et les procédures digitalisées, permettent d’accélérer les opérations bancaires tout en réduisant certains coûts de traitement. Par ailleurs, P3 estime que la compétitivité renforce la capacité des banques à développer leurs activités et à améliorer leurs performances dans un environnement financier de plus en plus concurrentiel. Enfin, P4 souligne qu’une concurrence saine pousse les banques à améliorer continuellement la qualité de leurs services et à renforcer l’innovation financière. Dans l’ensemble, les résultats montrent que l’amélioration de la compétitivité bancaire contribue positivement à la performance des établissements financiers à travers l’innovation, l’amélioration de l’efficacité opérationnelle ainsi que le renforcement de la satisfaction des clients

#### **4.6. Le rôle médiateur de la compétitivité bancaire**

Les résultats montrent que la compétitivité bancaire joue un rôle médiateur important dans la relation entre l’adoption des technologies FinTech et la performance bancaire. Les participants considèrent que les technologies FinTech contribuent à améliorer la performance des banques principalement à travers le renforcement de leur capacité d’innovation et de leur position concurrentielle. Dans ce sens, P1 souligne que les technologies FinTech permettent aux banques de développer des services innovants et de renforcer leur position sur le marché. De son côté, P2 considère que les relations entre banques et FinTech reposent sur une complémentarité stratégique, où les FinTech apportent innovation et agilité tandis que les banques fournissent l’infrastructure et la clientèle. Par ailleurs, P3 estime que la compétitivité doit être perçue comme une dynamique favorisant l’innovation et la transformation digitale du secteur bancaire. Enfin, P4 souligne que l’innovation technologique est aujourd’hui étroitement liée à la compétitivité bancaire, les banques cherchant continuellement à développer de nouveaux services afin de préserver leur position concurrentielle.

**Tableau 6 : Verbatim relatif au rôle médiateur de la compétitivité bancaire**

<b>Participant</b>	<b>Verbatim</b>
P1	« Lorsque les FinTechs apportent une valeur ajoutée dans des domaines comme le ciblage client et les services innovants, les banques renforcent leur position concurrentielle. »
P2	« Les FinTechs apportent agilité, innovation et orientation client, tandis que les banques fournissent l’infrastructure, la légitimité réglementaire et la clientèle. »
P3	« La compétitivité représente davantage une dynamique d’innovation et d’inclusion qu’une simple rivalité directe entre acteurs. »
P4	« L’innovation est aujourd’hui étroitement liée à la compétitivité. Lorsqu’une banque lance un nouveau service, les autres suivent rapidement afin de préserver leur position sur le marché. »
P5	« Les FinTechs et les banques participent ensemble à la transformation du secteur financier. »

Les résultats obtenus confirment que la compétitivité constitue un mécanisme important à travers lequel l'adoption des technologies FinTech influence la performance bancaire. Les technologies financières permettent aux banques de renforcer leur capacité d'innovation, d'améliorer leur position concurrentielle et de mieux répondre aux évolutions du marché, ce qui contribue indirectement à l'amélioration de leur performance globale.

## 5. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que l'adoption des technologies FinTech constitue un levier important de transformation du secteur bancaire marocain. Les participants interrogés considèrent que les solutions financières digitales contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle, l'expérience client ainsi que l'accès aux services financiers. Ces résultats rejoignent les travaux de Lee et Shin (2018) ainsi que ceux de Dwivedi et al. (2021), qui soulignent l'impact positif des technologies financières sur l'amélioration des services bancaires et la modernisation des institutions financières. Toutefois, les résultats montrent également que l'impact des technologies FinTech sur la performance bancaire ne s'opère pas de manière directe. Les bénéfices associés à l'adoption des innovations financières dépendent principalement de la capacité des banques à intégrer ces technologies dans leurs processus organisationnels. Ces résultats montrent ainsi que les technologies FinTech doivent être appréhendées comme des leviers stratégiques de transformation organisationnelle plutôt que comme de simples outils technologiques.

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans la mise en évidence du rôle médiateur de la compétitivité bancaire. Les résultats montrent que les technologies FinTech renforcent d'abord la compétitivité des banques à travers l'innovation, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et le développement de nouveaux services, avant de contribuer à l'amélioration de leur performance. Cette observation permet d'enrichir la littérature existante en proposant une lecture plus intégrée de la relation entre innovation technologique et performance bancaire dans le contexte des économies émergentes. Par ailleurs, les résultats révèlent une évolution des relations entre banques et FinTech vers une forme hybride de collaboration et de concurrence, caractérisée par la coexistence de logiques concurrentielles et collaboratives.

Les banques cherchent progressivement à intégrer les capacités d'innovation des FinTech tout en préservant leur position sur le marché. Cette observation confirme les travaux de Brandenburger et Nalebuff (1996), selon lesquels les organisations peuvent simultanément coopérer et être en concurrence afin de renforcer leur création de valeur. Enfin, cette recherche met en évidence l'importance des facteurs contextuels dans l'adoption des technologies financières au Maroc. Les contraintes réglementaires, la persistance d'une culture du paiement en espèces ainsi que le niveau encore limité de l'inclusion financière influencent fortement les dynamiques d'adoption des services financiers digitaux. Ces résultats soulignent ainsi la nécessité d'un environnement institutionnel favorable afin d'accompagner durablement la transformation digitale du secteur bancaire marocain.

## 6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les mécanismes par lesquels l'adoption des technologies FinTech influence la performance bancaire dans le contexte marocain, en mettant en évidence le rôle médiateur de la compétitivité bancaire. À travers une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'experts du secteur financier, les résultats montrent que les technologies FinTech contribuent positivement à l'amélioration des services bancaires, de l'efficacité opérationnelle ainsi que de l'expérience client. Les résultats révèlent également que l'impact des technologies FinTech sur la performance bancaire ne s'opère pas de manière directe, mais à travers le renforcement préalable de la compétitivité des établissements bancaires. Les technologies financières permettent aux banques de développer leurs capacités d'innovation, d'améliorer leur efficacité et de renforcer leur position concurrentielle, ce qui contribue ensuite à l'amélioration de leur performance globale. Par ailleurs, l'étude met en évidence l'émergence d'une dynamique de coopération entre banques et FinTech, caractérisée par une coexistence de logiques concurrentielles et collaboratives.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature relative aux technologies financières en proposant une lecture intégrée des relations entre adoption technologique, compétitivité et performance bancaire dans un contexte émergent. Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'importance pour les banques marocaines de considérer les technologies FinTech comme un levier stratégique de transformation organisationnelle plutôt qu'un simple outil technologique. Cette recherche présente néanmoins certaines limites liées principalement à la taille restreinte de l'échantillon et au caractère qualitatif de l'étude. De futures recherches pourraient mobiliser des approches quantitatives ou mixtes afin de tester empiriquement le rôle médiateur de la compétitivité sur des échantillons plus larges et dans différents contextes géographiques.

## Références

- Alafeef, M., et al. (2024) The impact of FinTech on banking performance: Evidence from Middle Eastern countries *International Journal of Data and Network Science*, 8, 2219–2230 <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.6.009>
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016) The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271–1319
- Azouaoui, A., Toudghi, A., Berjaoui, A., Houssaini, A., & Kharbouch, O. (2025) L'innovation technologique dans les services financiers numériques : entre risques technologiques et développement durable *International Review of Applied Finance, Economics and Management*, 1(2), 41–58
- Baker, J., et al. (2023) FinTech as a driver of financial inclusion and banking modernization *International Journal of Finance & Banking Studies*, 12(1), 45–63

- Bourguignon, A. (1995) Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61–66
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996) *Co-opetition* Currency Doubleday
- Christensen, C. M. (2010) *The innovator's dilemma* Harper Business
- Davis, F. D. (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340
- Demertzis, M., & Menon, A. (2016) *The ECB under Draghi* (Bruegel Policy Brief No. 2016/06) Bruegel
- Dwivedi, Y. K., et al. (2021) FinTech and banking: Competitiveness and efficiency perspectives *Journal of Business Research*, 122, 679–695
- Fougner, T. (2008) Neoliberal governance of states: The role of competitiveness indexing and country benchmarking *Millennium: Journal of International Studies*, 37(2), 303–326
- Gomber, P., et al. (2018) On the FinTech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265
- Heffernan, S. (2005) *Modern banking* Wiley
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79
- Lee, C. C., et al. (2022) Does FinTech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry *International Review of Economics & Finance*, 80, 468–483
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018) FinTech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges *Business Horizons*, 61(1), 35–46
- Marion, A., et al. (2012) *Diagnostic de la performance d'entreprise* Dunod
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003) *Analyse des données qualitatives* (2e éd.) De Boeck Université
- Momaya, K. S. (2019) The past and the future of competitiveness research *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 14(1), 1–10
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.) Armand Colin
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.) Sage Publications

- Pesqueux, Y. (2004) La notion de performance globale In *Actes du 5e Forum International de l'ISEOR* Éditions EMS
- Robins, J. A., & Wiersema, M. F. (1995) A resource-based approach to the multibusiness firm *Strategic Management Journal*, 16(4), 277–299
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovations* (5th ed.) Free Press
- Schueffel, P. (2016) Taming the beast: A scientific definition of FinTech *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54
- Shaffer, S. (1998) The winner's curse in banking *Journal of Financial Intermediation*, 7(4), 359–392
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative research* (2nd ed.) Sage Publications
- Teece, D. J. (2018) Dynamic capabilities as (workable) management systems theory *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368
- Toudghi, A., El Yadmani, A., & Kharbouch, O. (2025) The impact of FinTech on traditional banking: A literature review with a focus on Morocco's financial inclusion *International Review of Applied Finance, Economics, and Management*
- Venkatesh, V., et al. (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478
- Vives, X. (2018) The impact of FinTech on banking *European Economy – Banks, Regulation, and the Real Sector*, 4(2), 97–105
- Wright, P. M., et al. (1998) Human resource strategy: The employee perspective *Human Resource Management*, 37(1), 67–80