



L'adoption du Mobile Banking à l'ère de la transition digitale : contribution des FinTechs à l'amélioration de l'expérience client

The adoption of mobile banking in the era of digital transition: FinTechs' contribution to improving the customer experience

LEHIM Hind ^a

ABDALLAH OU MOUSSA Soukaina ^b

DAOUI Driss ^c

^{a, b} Doctorante, Faculté d'économie et de gestion Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc.

^c Enseignant Chercheur, Faculté d'économie et de gestion Université Ibn Tofail de Kénitra, Maro

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0



Résumé

Le Mobile Banking s'est imposé comme l'une des innovations les plus transformatrices de la transition digitale du secteur financier. Porté par l'essor des FinTechs, il a profondément remodelé l'expérience client en proposant des services financiers simplifiés, accessibles et personnalisés. La présente étude examine l'adoption du Mobile Banking dans le contexte de la transformation digitale et analyse la manière dont les FinTechs contribuent à l'amélioration de l'expérience client grâce à des solutions innovantes telles que les paiements instantanés, les portefeuilles numériques, les systèmes alternatifs de scoring de crédit et la microfinance mobile. La recherche met également en évidence les opportunités offertes par le Mobile Banking en matière d'inclusion financière, notamment dans les économies en développement où une large part de la population demeure non bancarisée. Toutefois, plusieurs défis subsistent, parmi lesquels les lacunes en matière de culture digitale, les préoccupations liées à la cybersécurité, les contraintes réglementaires et la fracture numérique entre zones urbaines et rurales. La méthodologie adoptée repose sur une revue de la littérature récente, l'analyse de rapports officiels issus des banques centrales et des institutions internationales, ainsi que sur des études de cas tirées de l'écosystème financier marocain. Les résultats soulignent le rôle déterminant des FinTechs dans l'accélération de l'adoption du Mobile Banking et dans la transformation de l'engagement client, tout en mettant en avant la nécessité d'une collaboration renforcée entre banques, décideurs publics et entreprises FinTech afin de construire un écosystème financier sécurisé, inclusif et centré sur le client.

Mots-clés :

Mobile Banking ; FinTech ; Transition digitale ; Expérience client ; Inclusion financière.

Abstract

Mobile banking has established itself as one of the most transformative innovations in the digital transition of the financial sector. Driven by the rise of FinTechs, it has profoundly reshaped the customer experience by offering simplified, accessible, and personalized financial services. This study examines the adoption of mobile banking in the context of digital transformation and analyzes how FinTechs are helping to improve the customer experience through innovative solutions such as instant payments, digital wallets, alternative credit scoring systems, and mobile microfinance. The research also highlights the opportunities offered by mobile banking in terms of financial inclusion, particularly in developing economies where a large proportion of the population remains unbanked. However, several challenges remain, including gaps in digital literacy, cybersecurity concerns, regulatory constraints, and the digital divide between urban and rural areas. The methodology adopted is based on a review of recent literature, analysis of official reports from central banks and international institutions, and case studies from the Moroccan financial ecosystem. The results highlight the decisive role of FinTechs in accelerating the adoption of mobile banking and the transformation of customer engagement, while highlighting the need for greater collaboration between banks, public decision-makers, and FinTech companies to build a secure, inclusive, and customer-centric financial ecosystem.

Keywords:

Mobile Banking; FinTech; Digital Transition; Customer Experience; Financial Inclusion.

Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui un tournant majeur pour le secteur bancaire. L'essor des technologies financières (FinTechs) a ouvert la voie à de nouvelles formes de services financiers qui redéfinissent la relation entre institutions et clients. Le World Economic Forum (2017) qualifie la FinTech de « révolution disruptive », car elle remet en question les modèles établis en offrant des services plus rapides, accessibles et centrés sur le client. Dans cette dynamique, le Mobile Banking apparaît comme une composante essentielle, puisqu'il combine l'innovation technologique et la nécessité croissante d'améliorer l'expérience client. Selon Dapp et al. (2015), l'adoption des innovations digitales dans la finance n'est plus une option mais une exigence stratégique pour la survie des banques traditionnelles. Le Mobile Banking, défini par Liu et al. (2020) comme un canal de distribution clé automatisant les interactions clients, a profondément transformé la manière dont les usagers accèdent aux services financiers. De simples transactions bancaires en ligne, on est passé à un écosystème mobile intégrant paiements instantanés, transferts internationaux, microcrédit et services de gestion personnalisés. Les chiffres confirment cette dynamique mondiale. D'après Ernst & Young (2022), près de 64 % des consommateurs dans le monde ont utilisé une solution FinTech pour effectuer des paiements, des transferts ou contracter un prêt. Le rapport KPMG (2021) souligne que les investissements mondiaux dans la FinTech ont atteint 210 milliards USD en 2021, ce qui illustre l'importance accordée à ces innovations. Toutefois, la volatilité du contexte économique et géopolitique a entraîné un ralentissement en 2024, avec une chute à 95,6 milliards USD (KPMG, 2024). Néanmoins, les perspectives de reprise demeurent fortes, confirmant la pertinence stratégique du secteur. Le continent africain constitue un terrain privilégié pour observer cette mutation. Des solutions comme M-Pesa au Kenya ont démontré la capacité du Mobile Banking à pallier les limites de l'infrastructure bancaire classique et à favoriser l'inclusion financière (Marous, 2024). À la fin de 2023, l'Afrique représentait près de la moitié des comptes mondiaux de Mobile Banking, avec 835 millions de comptes enregistrés en Afrique subsaharienne (Willige, 2023). Cette avancée illustre le rôle du Mobile Banking comme outil de développement et d'intégration économique. Le cas du Maroc illustre les tensions entre potentiel et contraintes. Malgré une pénétration mobile de 131 % et un taux d'accès à Internet de 83 % (World Bank, 2023), le pays affiche encore un taux de bancarisation inférieur à 50 %. Pour réduire cet écart, les autorités marocaines ont lancé plusieurs initiatives, dont la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (2019) et le programme Digital Morocco

2030 (Mezzour, 2016). Dans le même temps, les banques et FinTechs locales (Attijariwafa Bank, CIH Bank, Inwi Money, HmizatePay, etc.) développent des applications de Mobile Banking qui redéfinissent l'expérience client à travers l'instantanéité des services, la personnalisation et l'accessibilité pour les populations non bancarisées. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la littérature sur la disruptive innovation (Christensen, 1997) et le Technology Acceptance Model (TAM) de Davis (1989), en cherchant à comprendre comment la facilité d'usage et l'utilité perçue influencent l'adoption du Mobile Banking. Elle vise à analyser le rôle des FinTechs dans la diffusion du Mobile Banking et leur contribution à l'amélioration de l'expérience client dans un contexte de transition digitale. L'objectif de cette étude est d'évaluer l'apport du Mobile Banking en matière d'inclusion et de satisfaction des usagers tout en identifiant les principaux défis liés à son adoption, notamment la fracture numérique, les contraintes réglementaires, les enjeux de cybersécurité et la confiance des utilisateurs. La suite de l'article est structurée comme suit : la deuxième section expose la méthodologie retenue. La troisième propose une revue de littérature sur le Mobile Banking et son lien avec l'expérience client. La quatrième section examine le cas marocain en mettant en évidence les apports des FinTechs et les limites à surmonter. Enfin, la conclusion souligne les principaux résultats et présente des recommandations pour renforcer l'adoption du Mobile Banking dans une perspective inclusive et durable.

1 Méthodologie

La méthodologie adoptée dans ce travail repose sur l'analyse de données secondaires issues de sources institutionnelles, académiques et professionnelles afin d'évaluer le rôle du Mobile Banking dans la transition digitale et son apport à l'amélioration de l'expérience client. L'objectif est de construire une vision intégrée et scientifiquement fondée du phénomène en combinant une revue de littérature approfondie, une sélection rigoureuse des données et une analyse interprétative appuyée par des cadres théoriques reconnus. Cette approche vise à assurer la validité interne et externe des résultats ainsi que leur pertinence dans les domaines académique et pratique.

1.1 Conception de la recherche

La conception de la recherche repose sur une double approche descriptive et analytique. Le volet descriptif vise à documenter l'évolution du Mobile Banking à travers des données empiriques concernant les usages, la pénétration des services financiers mobiles et les initiatives de digitalisation. Le volet analytique cherche à expliquer les dynamiques sous-jacentes de cette adoption, en particulier l'influence des FinTechs sur l'expérience client, la satisfaction et la confiance dans les services financiers. Cette combinaison méthodologique permet de rendre compte des tendances globales tout en les interprétant à la lumière de modèles théoriques et conceptuels, offrant ainsi une compréhension à la fois factuelle et critique du phénomène étudié.

1.2 Sources et collecte des données

Les données ont été collectées à partir d'un corpus diversifié afin de garantir une triangulation méthodologique. Les rapports institutionnels tels que ceux de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international, de l'UNCDF, de l'UNSGSA et de la Banque africaine de développement fournissent des informations quantitatives sur l'inclusion financière et la digitalisation bancaire. Les publications nationales, notamment celles de Bank Al-Maghrib, du Ministère de la Transition numérique et du Haut-Commissariat au Plan, permettent d'appréhender le contexte marocain et ses spécificités réglementaires. Les rapports d'experts et de cabinets d'audit internationaux, tels que Deloitte, KPMG, Ernst & Young et McKinsey, offrent une vision prospective et sectorielle des tendances. Enfin, la revue de littérature académique a mobilisé des articles publiés dans des revues indexées (Scopus, Web of Science) portant sur le Mobile Banking, l'expérience client et la transition digitale, tandis que des bases statistiques telles que Statista, GSMA Intelligence et The FinTech Times ont permis de quantifier les évolutions récentes. Cette diversité de sources contribue à renforcer la robustesse et la crédibilité des résultats.

1.3 Critères d'inclusion et d'exclusion

Afin d'assurer la pertinence et la fiabilité des données retenues, plusieurs critères d'inclusion et d'exclusion ont été appliqués. Ont été inclus les publications publiées entre 2015 et 2025, période correspondant à l'essor massif du Mobile Banking et à la consolidation des stratégies de transition digitale au Maroc et à l'international. Les travaux portant spécifiquement sur le Mobile Banking, les FinTechs, l'expérience client, l'inclusion financière et la digitalisation bancaire ont également été inclus. Les sources académiques évaluées par des pairs que les rapports institutionnels ou professionnels à forte crédibilité ont été retenus. Ont également été considérées les études empiriques fournissant des données quantitatives telles que le taux de bancarisation, le taux de pénétration mobile ou le volume de transactions digitales, ainsi que des données qualitatives portant sur les perceptions des usagers, la satisfaction et les obstacles à l'adoption.

En revanche, ont été exclus les publications antérieures à 2015 sauf lorsqu'elles apportaient un cadre conceptuel ou théorique essentiel, par exemple le Technology Acceptance Model de Davis (1989) ou la théorie de l'innovation disruptive de Christensen (1997). Les articles d'opinion, blogs, sources journalistiques non vérifiées ou documents sans base empirique ont été écartés. Les études centrées sur des technologies financières ne relevant pas directement du Mobile Banking, telles que le trading algorithmique, la regtech ou l'insurtech, ont été exclues sauf si elles éclairaient indirectement les dynamiques étudiées. Ces critères assurent la validité scientifique, la fiabilité des sources et la comparabilité internationale des données.

1.4 Démarche d'analyse

L'analyse des données s'est appuyée sur une approche qualitative interprétative complétée par l'examen des principales tendances quantitatives. Sur le plan qualitatif, une analyse de contenu thématique a permis d'identifier les principaux déterminants de l'adoption du Mobile Banking, les perceptions des clients et les contributions des FinTechs à l'amélioration de l'expérience utilisateur. Les thèmes ont été organisés autour de trois dimensions : l'accessibilité, englobant la facilité d'ouverture et d'utilisation ; la satisfaction et la confiance, incluant les perceptions de sécurité, de rapidité et de fiabilité ; et l'innovation apportée par les FinTechs, comprenant les services personnalisés, l'interface numérique et l'usage de l'intelligence artificielle.

Sur le plan quantitatif, les données relatives au taux de bancarisation, à la pénétration mobile, au nombre de comptes de mobile money et à l'évolution des volumes de transactions numériques ont été analysées sous forme de tendances longitudinales de 2015 à 2025. Ces tendances permettent de situer le Maroc dans le contexte régional et international et de mettre en évidence les progrès ainsi que les limites de la digitalisation financière.

L'interprétation repose sur deux cadres théoriques principaux. Le Technology Acceptance Model de Davis (1989) éclaire les comportements individuels à travers l'utilité perçue et la facilité d'utilisation, tandis que la théorie de l'innovation disruptive de Christensen (1997) explique comment les FinTechs bouleversent l'équilibre traditionnel des banques en redéfinissant la relation avec les clients. En combinant ces deux approches, la recherche permet d'analyser à la fois les motivations micro, correspondant à l'adoption par les individus, et les transformations macro, correspondant à la mutation de l'écosystème bancaire.

H1 : L'accessibilité des services a un impact positif sur l'expérience client digitale.

H2 : La sécurité perçue influence positivement l'expérience client digitale.

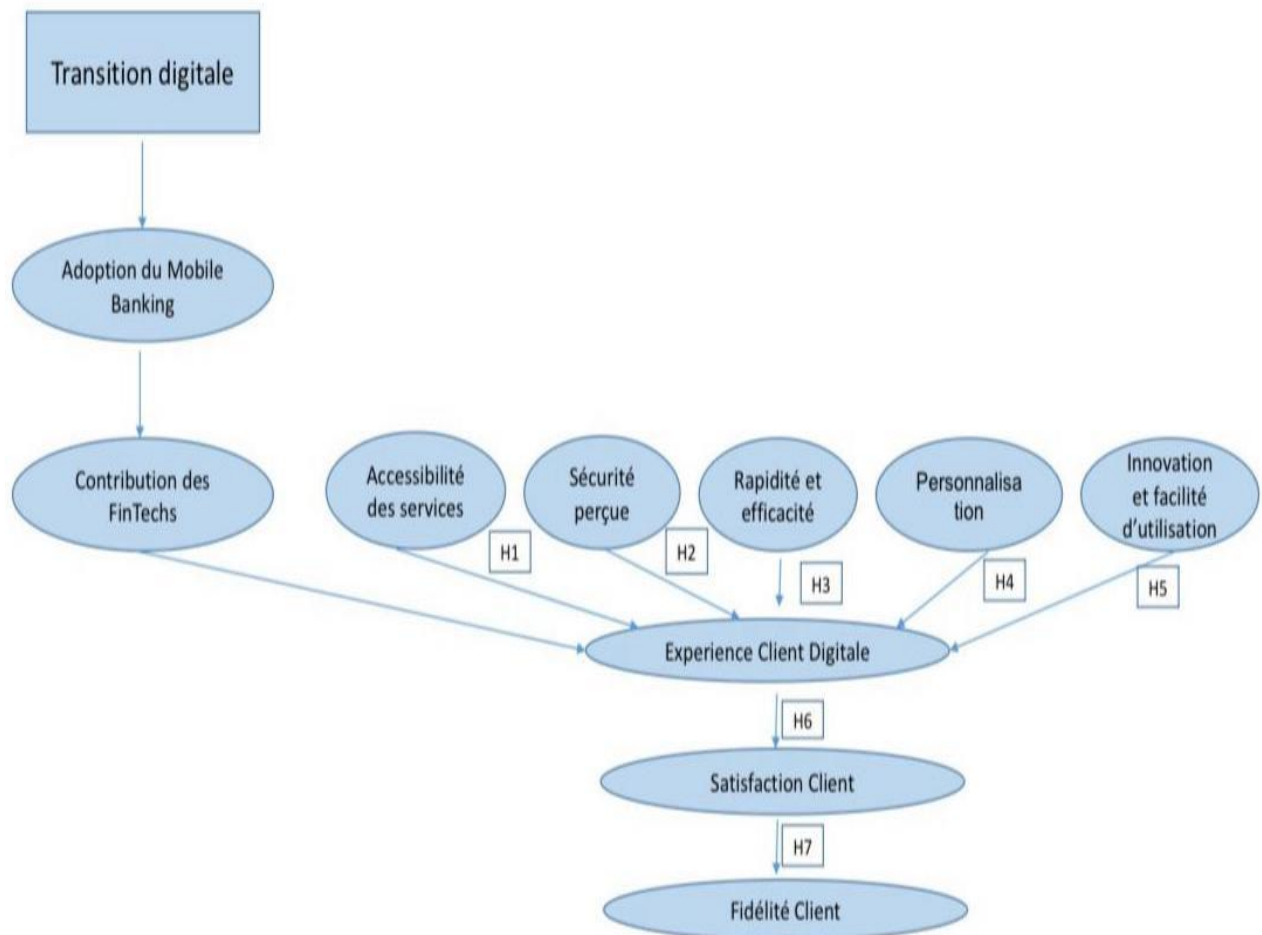
H3 : La rapidité et l'efficacité des services de Mobile Banking ont un effet positif sur l'expérience client digitale.

H4 : La personnalisation des services améliore significativement l'expérience client digitale.

H5 : L'innovation et la facilité d'utilisation contribuent positivement à l'expérience client digitale.

H6 : Une expérience client digitale positive influence significativement la satisfaction client.

H7 : La satisfaction client a un impact positif sur la fidélité client.

Modèle conceptuel : Impact de la transition digitale sur la satisfaction client**Figure 1****2. Revue de littérature****2.1. Évolution du Mobile Banking et des FinTechs**

L'évolution du Mobile Banking s'inscrit dans la dynamique plus large de la digitalisation des services financiers, qui a profondément transformé le fonctionnement des institutions bancaires et la manière dont les clients interagissent avec elles. Jusqu'aux années 1990, la technologie était principalement mobilisée dans les services de back-office et les transferts interbancaires, alors que la relation client restait largement fondée sur l'interaction physique. Avec

l'avènement d'Internet à la fin des années 1990, les premières formes de services bancaires en ligne sont apparues, permettant notamment de consulter un solde ou d'effectuer un virement, mais l'expérience client demeurait limitée et peu interactive. Le véritable tournant est intervenu avec la diffusion des smartphones au cours des années 2000, qui ont permis un accès en continu aux services financiers et donné naissance au Mobile Banking comme canal central dans la distribution des services. Les recherches de Davis (1989), à travers le Technology Acceptance Model, soulignent que l'utilité perçue et la facilité d'utilisation sont des déterminants majeurs de l'adoption des technologies, ce qui explique en partie la croissance rapide du Mobile Banking. Dans le même temps, les travaux de Christensen (1997) sur l'innovation disruptive mettent en évidence le rôle des FinTechs dans la remise en cause des modèles bancaires traditionnels : en développant des solutions digitales plus accessibles, plus rapides et souvent moins coûteuses, elles placent l'expérience client au centre de leurs offres et obligent les banques classiques à accélérer leur transformation digitale.

2.2. Le Mobile Banking et l'inclusion financière en Afrique

Le continent africain constitue un terrain particulièrement significatif pour comprendre l'impact du Mobile Banking sur l'inclusion financière et sur la satisfaction des usagers. Dans un contexte marqué par une faible densité du réseau bancaire traditionnel et un recours massif au cash, les solutions mobiles ont offert une alternative innovante et inclusive. Des expériences comme M-Pesa au Kenya illustrent la capacité du Mobile Banking à transformer la vie quotidienne des usagers en permettant, via un simple téléphone portable, d'accéder à des services de paiement, d'épargne ou de crédit sans nécessité de disposer d'un compte bancaire classique. Selon Willige (2023), près de la moitié des comptes mondiaux de mobile money étaient localisés en Afrique subsaharienne en 2023, confirmant le rôle stratégique de la technologie mobile dans l'élargissement de l'accès aux services financiers. Les travaux de Flötotto et al. (2022) montrent que la digitalisation financière ne se limite pas aux paiements, mais inclut également des services complémentaires tels que la micro-assurance, les transferts de fonds internationaux et le crédit digital, contribuant à enrichir l'expérience client. Ces solutions, en ciblant les besoins spécifiques des populations rurales, des femmes et des jeunes, renforcent la perception d'utilité et favorisent l'adoption, tout en soutenant la stabilité économique des ménages et des petites entreprises. L'Afrique illustre ainsi de manière paradigmatique comment le Mobile Banking

peut répondre à la fois à des enjeux d'inclusion et à une amélioration concrète de la relation client.

2.3. L'expérience marocaine de transition digitale et de Mobile Banking

Le Maroc offre un cadre d'analyse intéressant pour étudier l'adoption du Mobile Banking dans un contexte de transition digitale. Le pays combine en effet une forte pénétration du mobile – estimée à 131 % – et une couverture Internet de plus de 80 %, avec un taux de bancarisation encore limité, inférieur à 50 % en 2024 (World Bank, 2023). Ce paradoxe explique l'importance des initiatives lancées par Bank Al-Maghrib et le gouvernement, notamment la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière adoptée en 2018, qui visait explicitement à accroître l'accès aux services financiers à travers la digitalisation. Plusieurs acteurs ont émergé dans cet écosystème, parmi lesquels des banques traditionnelles avec leurs applications mobiles (CIH Mobile, Attijari Mobile), mais aussi des opérateurs télécoms et des FinTechs innovantes comme Inwi Money ou HmizatePay, qui proposent des solutions adaptées aux besoins quotidiens tels que le paiement de factures, les transferts d'argent instantanés ou encore les achats en ligne. Ces innovations contribuent à améliorer l'expérience client en simplifiant les démarches, en réduisant les coûts et en offrant des services plus personnalisés. Toutefois, plusieurs obstacles persistent : la fracture numérique entre zones urbaines et rurales, la culture dominante du cash et les inquiétudes liées à la cybersécurité freinent l'adoption massive des services mobiles. Les travaux de Priollaoud et Soudi (2022) et d'Ocampos (2023) montrent que la confiance des usagers et leur niveau d'éducation financière restent des facteurs déterminants dans l'appropriation du Mobile Banking. Ainsi, malgré les progrès enregistrés, l'enjeu pour le Maroc est de renforcer la confiance des utilisateurs et d'élargir l'accès aux services digitaux afin de transformer le potentiel du Mobile Banking en véritable levier d'inclusion et d'amélioration de l'expérience client.

3. Présentation des résultats

3.1. Paiements et transferts d'argent

L'une des principales contributions du Mobile Banking à l'amélioration de l'expérience client réside dans la simplification des paiements et des transferts monétaires. Les solutions mobiles permettent désormais aux usagers d'effectuer des transactions instantanées à toute heure et

depuis n'importe quel lieu, ce qui dépasse largement les contraintes horaires et géographiques des agences bancaires traditionnelles. Au Maroc, la généralisation de la téléphonie mobile, avec un taux de pénétration dépassant 130 %, a favorisé l'essor des portefeuilles électroniques et des applications de paiement proposées aussi bien par les banques que par des opérateurs FinTech. Des acteurs tels que Inwi Money, HmizatePay ou encore les applications bancaires comme CIH Mobile et Attijari Mobile offrent des services fluides, intuitifs et sécurisés, qui renforcent la satisfaction des usagers en réduisant les files d'attente et en accélérant l'accès aux services financiers. Cette nouvelle dynamique améliore non seulement la rapidité des transactions, mais participe aussi à instaurer une relation plus directe et personnalisée entre le client et son prestataire financier.

3.2. Services de crédit et de financement digital

L'accès au crédit constitue un autre domaine où le Mobile Banking et les FinTechs jouent un rôle déterminant dans l'expérience client. Grâce aux plateformes digitales, les particuliers comme les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent solliciter des prêts de manière plus rapide et transparente, en s'affranchissant des lourdeurs administratives associées aux banques traditionnelles. Certaines initiatives marocaines reposent sur l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour évaluer le profil de risque des clients, ce qui permet d'élargir l'accès au financement à des populations autrefois exclues du système bancaire. Ce type de service améliore l'expérience client en offrant des solutions flexibles, personnalisées et mieux adaptées aux besoins réels, tout en favorisant l'inclusion financière des jeunes entrepreneurs et des ménages à faibles revenus.

3.3. Assurance et gestion immobilière digitalisées

L'intégration des technologies financières dans les secteurs de l'assurance et de l'immobilier contribue également à enrichir l'expérience des usagers. L'émergence des « insurtechs » a transformé la manière dont les clients interagissent avec leurs assurances, en permettant la souscription en ligne, le suivi instantané des polices ou encore la gestion automatisée des sinistres. Ces innovations réduisent les délais de traitement, améliorent la transparence et renforcent la confiance des clients vis-à-vis des assureurs. Dans le secteur immobilier, des plateformes numériques facilitent désormais l'accès aux crédits immobiliers et aux informations sur les prêts hypothécaires, rendant le processus plus rapide et accessible.

L'expérience client est ainsi améliorée par une simplification des démarches administratives et une meilleure lisibilité des offres disponibles.

3.4. Outils de gestion financière personnelle

Le Mobile Banking ne se limite pas aux transactions et aux crédits, mais introduit également des outils de gestion financière qui renforcent l'autonomie et la satisfaction des usagers. Des applications bancaires et FinTech proposent aujourd'hui des tableaux de bord interactifs permettant aux clients de suivre leurs dépenses, de gérer leur budget ou encore de recevoir des recommandations personnalisées. Ces fonctionnalités, inspirées des solutions internationales comme Mint ou YNAB, commencent à se développer dans le contexte marocain et constituent un levier important pour améliorer la relation client en renforçant la transparence et la maîtrise de leurs finances personnelles.

3.5. Blockchain, monnaies digitales et innovation émergente

La montée en puissance des technologies basées sur la blockchain et l'intérêt croissant pour les cryptomonnaies ouvrent également de nouvelles perspectives pour l'expérience client. Bien que la réglementation marocaine reste prudente et restrictive, plusieurs initiatives sont en cours pour encadrer l'usage de ces solutions et préparer l'adoption future de monnaies digitales encadrées par la banque centrale. Pour les usagers, ces innovations représentent la promesse d'une plus grande sécurité, de coûts réduits et d'une transparence accrue dans les transactions. Même si leur usage reste limité au Maroc, leur potentiel à transformer l'expérience client est considérable dans un contexte de transition digitale accélérée.

3.6. Impact global sur le système bancaire marocain

Les résultats montrent que l'intégration du Mobile Banking et des solutions FinTech a progressivement transformé le paysage bancaire marocain, en poussant les institutions traditionnelles à digitaliser leurs services pour répondre aux attentes croissantes des clients. Les banques telles qu'Attijariwafa Bank, CIH Bank ou la Banque Populaire ont investi massivement dans leurs plateformes mobiles, cherchant à offrir une expérience fluide et homogène, comparable à celle proposée par les FinTechs. Ce mouvement de convergence favorise la complémentarité entre les acteurs, tout en contribuant à l'inclusion financière : la proportion de

Marocains disposant d'un compte bancaire est passée de 29 % en 2017 à 44 % en 2023, avec une progression marquée des paiements digitaux et des transferts via mobile. L'expérience client est ainsi placée au cœur des stratégies bancaires, et devient un levier compétitif déterminant.

3.7. Contraintes et défis persistants

Malgré ces avancées, plusieurs défis continuent de limiter l'adoption du Mobile Banking et l'optimisation de l'expérience client. La fracture numérique entre zones urbaines et rurales reste importante, les populations rurales disposant encore d'un accès limité aux réseaux bancaires et aux infrastructures numériques de qualité. De plus, la culture du cash demeure très présente, ce qui ralentit la transition vers des solutions totalement digitales. Les préoccupations liées à la cybersécurité et à la protection des données constituent un autre frein, dans la mesure où la confiance des usagers reste fragile face aux risques de fraude ou de piratage. Enfin, le niveau d'éducation financière joue un rôle crucial : de nombreux clients potentiels ne disposent pas des connaissances nécessaires pour tirer pleinement profit des services mobiles. Ces contraintes rappellent que l'amélioration de l'expérience client ne repose pas uniquement sur l'innovation technologique, mais aussi sur l'accompagnement, la sensibilisation et la mise en place d'un cadre réglementaire rassurant.

4. Cadre réglementaire et initiatives en faveur du Mobile Banking et de l'expérience client au Maroc

Au Maroc, le développement du Mobile Banking s'inscrit dans une stratégie nationale de transformation digitale qui vise à améliorer l'accès aux services financiers tout en replaçant l'expérience client au cœur des priorités. Le gouvernement a mis en place plusieurs réformes et programmes destinés à stimuler l'innovation financière et à favoriser l'appropriation des services mobiles par le plus grand nombre. Parmi les initiatives phares, la stratégie « Maroc Digital 2030 » occupe une place centrale. Elle ambitionne non seulement de renforcer l'écosystème entrepreneurial en portant le nombre de start-ups de 380 en 2022 à 3 000 d'ici 2030, mais aussi de favoriser l'émergence de solutions technologiques adaptées aux besoins des usagers. Cette stratégie s'articule autour de deux axes : la généralisation de l'e-gouvernement et le développement d'une économie numérique dynamique, incluant la

formation de talents digitaux, l'amélioration de la couverture réseau et l'intégration de l'intelligence artificielle dans les services financiers (Ministère de la Transition Numérique, 2024). Dans ce cadre, la création du **Morocco Fintech Center (MFC)** illustre la volonté des autorités de doter le pays d'un espace dédié à l'accompagnement des acteurs FinTech à travers des formations réglementaires, des programmes d'incubation et de mentorat, mais aussi des initiatives favorisant une meilleure prise en compte de l'expérience utilisateur dans les services proposés.

Parallèlement, le lancement de la **Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF)** en 2019 a marqué une étape décisive pour renforcer l'adoption du Mobile Banking auprès des populations exclues du système bancaire classique. Cette stratégie vise à réduire les inégalités d'accès aux services financiers, en ciblant particulièrement les jeunes, les femmes et les petites entreprises. L'accent a été mis sur trois leviers principaux. Le premier concerne la promotion des paiements numériques : le développement des portefeuilles électroniques et des transferts via mobile a permis de simplifier l'expérience client et d'élargir les canaux d'accès, notamment pour les petites entreprises et les zones rurales. Le deuxième axe repose sur la révision des pratiques de financement, avec l'assouplissement des conditions de microcrédit et l'introduction de systèmes alternatifs de scoring fondés sur les données transactionnelles et numériques, ce qui facilite l'accès des populations défavorisées au crédit. Enfin, la stratégie a cherché à accroître la pénétration bancaire en mobilisant les réseaux existants, tels que les agences postales, afin de toucher une clientèle éloignée des infrastructures bancaires traditionnelles.

Dans ce processus, **Bank Al-Maghrib** joue un rôle déterminant en assurant un cadre réglementaire garantissant à la fois l'innovation et la protection du consommateur. En délivrant les licences aux prestataires de services de Mobile Banking et en veillant au respect des normes opérationnelles, la banque centrale s'assure que l'essor des FinTechs se fasse dans un environnement sécurisé. Elle surveille notamment la conformité des institutions de crédit en matière de traitement des réclamations, de respect des taux d'intérêt et d'exactitude des informations fournies aux clients. Ces mesures visent à renforcer la confiance des usagers, condition indispensable à l'amélioration de leur expérience dans un contexte digital marqué par des risques de fraude et de cybersécurité.

Conclusion

L'étude réalisée met en évidence que le Mobile Banking occupe une place déterminante dans le processus de transition digitale du secteur bancaire. Porté par l'innovation et la dynamique des FinTechs, il transforme en profondeur la relation entre les établissements financiers et leurs clients en introduisant de nouvelles formes d'accessibilité, de personnalisation et de rapidité dans la prestation des services. Le cas du Maroc illustre avec clarté cette évolution, puisqu'il associe une forte pénétration du mobile et d'Internet à un niveau de bancarisation encore limité, traduisant ainsi une tension entre les potentialités offertes par la technologie et les contraintes structurelles qui persistent. Les résultats obtenus montrent que, malgré les progrès considérables enregistrés, l'amélioration de l'expérience client reste conditionnée par des enjeux majeurs, tels que la réduction de la fracture numérique, le renforcement des dispositifs de cyber sécurité, l'accroissement de la confiance des usagers et l'adaptation des cadres réglementaires. Dans cette perspective, le Mobile Banking se présente non seulement comme une innovation technologique, mais aussi comme un levier stratégique de transformation du système bancaire et un outil central pour favoriser une inclusion financière élargie et durable.

Sur le plan théorique, ce travail apporte une contribution à la compréhension de l'adoption des technologies bancaires numériques en articulant deux approches complémentaires. Le modèle d'acceptation technologique met en évidence le rôle central de l'utilité perçue et de la facilité d'usage dans l'appropriation des innovations, tandis que la théorie de l'innovation disruptive éclaire les bouleversements structurels que les FinTechs introduisent au sein de l'écosystème bancaire. Cette double lecture permet ainsi d'intégrer à la fois les déterminants individuels et les transformations organisationnelles dans l'analyse du Mobile Banking. Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les banques et les FinTechs doivent aller au-delà d'une simple digitalisation de leurs services. Il devient nécessaire de développer des stratégies orientées vers la Co-crédation de valeur avec les clients, en mettant l'accent sur la sécurité des opérations, la fluidité des parcours utilisateurs et la personnalisation des services. Parallèlement, la mise en place de programmes d'éducation financière adaptés constitue une condition essentielle pour favoriser l'inclusion des segments de population moins familiarisés avec les outils numériques. Sur le plan sociétal et politique, l'étude met en évidence que le Mobile Banking représente un instrument stratégique d'élargissement de l'inclusion financière et de soutien au développement socio-économique. Toutefois, cet objectif ne peut être

pleinement atteint que si les pouvoirs publics poursuivent leurs efforts en matière de régulation, de renforcement des infrastructures digitales et de réduction des disparités territoriales et sociales qui freinent encore la généralisation de l'usage des services financiers numériques.

Dans une perspective académique, l'approfondissement de cette thématique peut s'envisager à travers plusieurs orientations. L'une des pistes les plus pertinentes consisterait à entreprendre des analyses longitudinales permettant de suivre, sur une période prolongée, l'évolution des usages et des comportements des clients vis-à-vis du Mobile Banking, ce qui offrirait une meilleure compréhension des dynamiques d'adoption et de fidélisation dans le temps. Une autre voie de recherche réside dans la comparaison internationale, notamment avec d'autres pays africains ou émergents, afin de mettre en lumière les convergences et divergences des trajectoires de digitalisation financière et d'expérience client, et d'identifier les spécificités contextuelles du cas marocain. L'intérêt scientifique pourrait également se tourner vers l'examen des technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, la blockchain ou encore les monnaies digitales de banque centrale, dans la mesure où ces innovations sont susceptibles de redéfinir en profondeur la relation de confiance entre les usagers et les institutions financières et d'influer sur leur degré de satisfaction. Par ailleurs, l'étude des déterminants socioculturels et comportementaux de l'adoption des services financiers numériques, à travers des variables comme l'âge, le genre, le niveau d'éducation ou la culture financière, permettrait de mieux cerner les obstacles et leviers de l'inclusion digitale et d'apporter des pistes de réflexion utiles aux décideurs publics et aux acteurs du secteur bancaire. Enfin, l'évaluation de l'impact des cadres réglementaires et des politiques publiques représente une piste incontournable, puisqu'elle permettrait d'analyser comment les choix institutionnels influencent la diffusion, la confiance et la durabilité des services de Mobile Banking dans un environnement marqué par des mutations rapides et profondes. Une telle orientation contribuerait à renforcer la compréhension des interactions entre régulation, innovation et expérience client, et offrirait aux chercheurs comme aux praticiens des clés d'analyse pour accompagner la transformation digitale du secteur bancaire.

Références

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Bank Al-Maghrib. (2023). Annual Report 2023. Bank Al-Maghrib.
- Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, 7(47).
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).
- Chehade, N. (2020). Fintechs across the Arab World. CGAP.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Columbia Business School. (2024). *Disrupting the finance world: How fintech is changing the game for businesses*. Columbia University.
- Dapp, T. F., Slomka, L., & Hoffmann, R. (2015). *Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector*. Deutsche Bank Research.
- Davis, F. D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Deloitte. (2018). *The Fintech Revolution in Insurance*. Deloitte.
- Eijpe, M. (2024). Morocco's CIH BANK taps Backbase for digital banking transformation. *Fintech Africa*.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives,"

2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Elusanmi, K. (2025). Who accepts Dogecoin? A list of companies that accept Dogecoin payments 2025. *Prestmit*.
- Ernst & Young. (2022). *Global FinTech Adoption Index*. EY Report.
- Feyen, E. H., Natarajan, H., & Matthew, S. (2023). *Fintech and the future of finance: Market and policy implications* (Report No. 171548). World Bank Group.
- Flötotto, M., Krishnan, K., & Taube, F. (2022). *Digital finance and inclusion in Africa*. McKinsey Insights.
- GAO. (2018). *Financial technology: Agencies should provide clarification on lenders' use of alternative data* (GAO-19-111). U.S. Government Accountability Office.
- Harrison, P. J. (2021). *The top 15 insurance companies in the Middle East and Africa*. The Fintech Times.
- Jalal, A., et al. (2023). Financial technology (fintech). In A. H. S. Aldhaen (Ed.), *Artificial intelligence and transforming digital marketing* (pp. 525–536). Springer.
- Joseph, T. (2024). *Impact of fintech on personal financial management*. Fingent.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Komandla, V., & Perumalla, S. P. (2017). Transforming traditional banking: Strategies, challenges, and the impact of fintech innovations. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research*, 1(6), 01–09.
- KPMG. (2021). *Pulse of FinTech H1 2021*. KPMG International.
- KPMG. (2024). *Pulse of FinTech Report 2024*. KPMG International.
- KPMG International. (2025). *Global FinTech Investment Falls to Seven-Year Low of \$95.6 Billion in 2024*. KPMG International.
- Liu, Y., Wang, Z., & Wu, H. (2020). "Mobile Banking Adoption: A literature review." *Journal of Financial Innovation*, 6(2), 45–59.
- Manuel, G. (2020). *La transition digitale des métiers*. Presses Universitaires.
- Marchetti, L., & Quinz, E. (2013). *Digital Culture: From Automation to Autonomy*. Routledge.
- Marous, J. (2024). *Mobile Money and the Future of Financial Inclusion in Africa*. The Financial Brand.
- Mezzour, G. (2016). *Digital Morocco 2020: Stratégie nationale de développement du numérique*. Ministère de l'Industrie, Maroc.
- Ministère de la Transition Numérique. (2024). *Maroc Digital 2030. Rapport officiel*.
- Mizner, A. (2024). Moroccan central bank plans to legalise cryptoassets. *African Law & Business*.
- Oxford Business Group. (2022). *Morocco expands banking penetration through digital services*. Oxford Business Group.
- Priollaud, A., & Soudi, Y. (2022). *Financial Literacy and Trust in Mobile Banking in Morocco*. Banque Africaine de Développement.
- Santosdiaz, R. (2025). *Morocco fintech overview: Adopting tech while maintaining tradition*. The Fintech Times.

- Statista. (2024). Banking industry in Morocco – statistics & facts. Statista.
- UNSGSA. (2023). Morocco has opportunity to harness digital payments, fintech, and green finance to expand financial inclusion. UNSGSA.
- Wiener, N. (1948). Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. MIT Press.
- World Bank. (2023). Financial Access and Digital Inclusion Database. Banque Mondiale.
- World Economic Forum. (2017). Beyond FinTech: A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential in Financial Services. WEF Report.
- Zimwara, T. (2023). Study: 40% of surveyed African banks see fintech and telcos as ‘high threats’. Bitcoin.com News.