INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN ECONOMICS AND FINANCE, 2026, Vol. 3, No. 11-1, 26-49, http://doi.org/10.71420/ijref.v3i11-1.440

La relation entre les banques et la FinTech au Maroc et la reconfiguration du modèle économique bancaire : une étude qualitative exploratoire

The relationship between banks and FinTech in Morocco and the reconfiguration of the banking business model: an exploratory qualitative study

Amine ELHAJOUJI
Laboratoire BIGOFCF, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Aïn Chock, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca, Maroc

Hicham MESK
Laboratoire BIGOFCF, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Aïn Chock, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca, Maroc

Résumé. La littérature consacrée aux FinTech oscille entre deux lectures de leur rapport aux banques : une lecture disruptive, qui y voit des concurrents appelés à capter une partie de l'intermédiation, et une lecture coopérative, qui les présente comme des partenaires d'innovation. Ce débat reste peu documenté dans les économies émergentes, et plus encore dans l'espace francophone. Cet article interroge la manière dont les acteurs de l'écosystème marocain qualifient la relation banques–FinTech, et ce que cette qualification révèle des modalités de reconfiguration du modèle économique bancaire. Il repose sur six entretiens semi-directifs menés en 2025 auprès de deux banques, deux FinTech et deux experts, analysés selon un codage thématique en deux cycles, déductif puis inductif. Le premier cycle mobilise des outils lexicaux (nuages de mots, similarité de Pearson) et une matrice à condensé ; le second qualifie les positions défendues par chaque catégorie d'acteurs. Les analyses lexicales indiquent un vocabulaire largement partagé (coefficients de Pearson de 0,70 à 0,83), indépendamment de la catégorie d'acteurs. Le codage thématique fait pourtant apparaître un écart entre un discours coopératif, porté principalement par les banques, et des pratiques que les FinTech et les experts décrivent comme sélectives : développement interne privilégié, maîtrise du système d'information central, partenariats concentrés sur des fournisseurs établis. Nous qualifions cette configuration de coopétition asymétrique. La contribution des FinTech au modèle économique se concentre sur l'architecture de valeur, tandis que ses effets sur la capture de valeur sont affirmés plus que mesurés. La culture du risque et l'héritage technologique apparaissent plus déterminants que la taille, et la régulation est perçue de manière ambivalente. L'article formule trois propositions destinées à des tests ultérieurs et en tire des implications pour les dirigeants bancaires et le régulateur.
Mots-clés : *FinTech ; banques marocaines ; coopétition ; modèle économique ; capacités dynamiques ; régulation ; recherche qualitative*

Abstract. The literature on FinTech oscillates between two readings of its relationship with banks: a disruptive one, in which FinTech firms compete for financial intermediation, and a cooperative one, in which they act as innovation partners. This debate remains under-documented in emerging economies, particularly in French-speaking contexts. This article examines how actors in the Moroccan ecosystem characterise the bank–FinTech relationship and what this characterisation reveals about the reconfiguration of the banking business model. It draws on six semi-structured interviews conducted in 2025 with two banks, two FinTech firms and two experts, analysed through two-cycle thematic coding, first deductive and then inductive. The first cycle combines lexical tools (word clouds, Pearson similarity) with a condensed matrix; the second characterises the positions held by each category of actors. Lexical analyses show a largely shared vocabulary (Pearson coefficients between 0.70 and 0.83), regardless of actor category. Thematic coding nevertheless reveals a gap between a cooperative discourse, voiced mainly by banks, and practices that FinTech firms and experts describe as selective: in-house development, tight control over core

banking systems, and partnerships concentrated on established vendors. We label this configuration asymmetric coopetition. FinTech's contribution to the business model is concentrated on value architecture, whereas its effects on value capture are asserted rather than measured. Risk culture and legacy technology appear more decisive than bank size, and regulation is perceived ambivalently. The article puts forward three propositions for further testing and derives implications for bank managers and the regulator.
Keywords: *FinTech; Moroccan banks; coopetition; business model; dynamic capabilities; regulation; qualitative research*

1. Introduction

En moins d'une décennie, les FinTech sont passées du statut d'objet périphérique à celui de question centrale de l'économie bancaire. Deux lectures structurent la littérature. La première, d'inspiration disruptive, souligne que ces nouveaux entrants, affranchis des coûts d'un réseau physique et d'un système d'information hérité, pourraient capter une part croissante des activités d'intermédiation, à commencer par les paiements (Christensen, 1997 ; Philippon, 2016). La seconde, plus récente, met en évidence la capacité des banques à absorber l'innovation par le partenariat, la prise de participation ou l'acquisition, de sorte que la relation tiendrait moins de la substitution que de la complémentarité (Drasch et al., 2018 ; Hornuf et al., 2021). Les synthèses les plus citées concluent prudemment que l'issue dépendra de la capacité des banques à transformer leurs avantages historiques, en particulier la confiance, l'accès à des ressources stables et la maîtrise réglementaire, en avantages compétitifs dans un environnement numérique (Vives, 2019 ; Thakor, 2020 ; Boot et al., 2021).

Ce débat a été essentiellement nourri par des terrains européens, nord-américains et asiatiques. Le Maroc présente pourtant une configuration singulière. D'une part, le cadre issu de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés a ouvert la voie aux établissements de paiement, qui constituent aujourd'hui un vecteur majeur d'entrée des acteurs non bancaires dans les services financiers (Royaume du Maroc, 2014). D'autre part, le secteur combine une forte concentration bancaire, un usage encore massif des espèces et des objectifs publics ambitieux en matière d'inclusion financière, portés par une stratégie nationale dédiée. Dans ce contexte, la question n'est pas seulement de savoir si les FinTech concurrencent ou complètent les banques, mais de comprendre comment s'organise concrètement leur relation et ce qu'elle transforme dans la manière dont les banques créent, délivrent et captent la valeur.

Les travaux antérieurs consacrés au Maroc ont établi le cadre conceptuel de cette question et en ont précisé les enjeux de gouvernance (Elhajouji & Mesk, 2023, 2024), sans l'examiner à partir du discours des acteurs eux-mêmes. Or ce discours n'est pas neutre : chaque catégorie d'acteurs qualifie la relation depuis sa propre position, avec ses propres intérêts. C'est précisément dans les écarts entre ces qualifications que se logent les tensions susceptibles de conditionner les effets de la FinTech sur le modèle économique bancaire.

Cet article s'inscrit dans une recherche doctorale à méthodes mixtes. Les entretiens qu'il mobilise ont d'abord fait l'objet, dans la thèse, d'un premier traitement orienté vers la préparation de l'instrument de mesure. Le volet quantitatif fera l'objet d'un article distinct : son objet est l'effet de l'intégration de la FinTech sur la performance des banques marocaines, et son objectif est de tester, sur données d'enquête, le rôle médiateur des composantes du modèle économique. Le présent article en est distinct et complémentaire : son objet est la relation banques–FinTech telle que la qualifient les acteurs, et son objectif est de comprendre ce que cette qualification révèle de la reconfiguration du modèle économique bancaire. Il revient à cette fin sur le corpus qualitatif avec une question que le premier traitement ne permettait pas d'instruire, au moyen d'un second cycle de codage inductif. Ses résultats ne rejoignent ceux de l'article quantitatif que sur le rôle de l'architecture de valeur, discuté à la section 5.2. La problématique est formulée comme suit :

Comment les acteurs de l'écosystème bancaire et FinTech marocain qualifient-ils la relation qui les lie, et que révèle cette qualification des modalités de reconfiguration du modèle économique bancaire ?

Trois questions de recherche en découlent :

QR1 : Comment banques, FinTech et experts qualifient-ils la relation (coopération, concurrence, coexistence) et sur quels faits appuient-ils cette qualification ?

QR2 : Sur quelles composantes du modèle économique (proposition, architecture et capture de valeur) cette relation produit-elle, selon eux, ses effets ?

QR3 : Quelles conditions institutionnelles et organisationnelles en favorisent ou en freinent le déploiement ?

La suite de l'article présente le cadre conceptuel (section 2), la méthodologie (section 3), les résultats (section 4), puis leur discussion (section 5), avant de conclure sur les limites et les perspectives de la recherche (section 6).

2. Cadre conceptuel

a. Le modèle économique comme unité d'analyse

Le modèle économique décrit la logique par laquelle une organisation crée de la valeur pour ses clients, la délivre et en capte une partie sous forme de revenus (Teece, 2010 ; Osterwalder & Pigneur, 2010). Nous retenons sa décomposition en trois composantes. La proposition de valeur désigne l'offre et l'expérience proposées aux segments de clientèle. L'architecture de valeur renvoie aux ressources, aux processus et aux partenariats qui permettent de produire et de délivrer cette offre. La capture de valeur recouvre les mécanismes de revenus et la structure de coûts. Cette lecture, proche de la conception du modèle économique comme système d'activités ouvert sur des partenaires externes (Zott & Amit, 2010), est particulièrement adaptée à l'étude des FinTech : leur contribution passe rarement par un produit isolé, mais par la recomposition des activités et des frontières de la banque.

La littérature sur l'innovation de modèle économique souligne en outre que la transformation ne se réduit pas à l'adoption d'une technologie ; elle suppose une reconfiguration coordonnée de ces composantes (Foss & Saebi, 2017). La transformation digitale est ainsi lue comme un processus continu, dans lequel la technologie déclenche des changements stratégiques et organisationnels dont l'issue dépend des capacités et des résistances internes (Vial, 2019).

b. De la disruption à la coopétition

La relation banques–FinTech a d'abord été pensée sous l'angle de la rupture. Dans la perspective de l'innovation disruptive, des entrants positionnés sur des segments délaissés pourraient progressivement remonter vers le cœur de marché des banques établies (Christensen, 1997). Les analyses économiques ont nuancé cette perspective : les banques conservent des avantages structurels tenant à la confiance, au financement par les dépôts et à la conformité réglementaire, que les FinTech peinent à répliquer (Thakor, 2020 ; Boot et al., 2021). La menace la plus sérieuse proviendrait d'ailleurs moins des start-ups que des grandes plateformes technologiques (Stulz, 2019).

Un second courant s'est intéressé aux formes de coopération. Drasch et al. (2018) proposent, à partir de cas de coopération observés, une taxonomie qui met en évidence la diversité des configurations possibles entre banques et FinTech. Klus et al. (2019) identifient les motifs de ces alliances : accès à l'innovation et à l'agilité pour les banques, accès à la clientèle, aux ressources et à la crédibilité pour les FinTech. Hornuf et al. (2021) montrent que les banques recourent à des modes d'interaction différenciés (partenariat, prise de participation, acquisition), dont le choix

dépend de leurs caractéristiques propres, notamment de l'existence d'une stratégie digitale formalisée.

Ces travaux convergent vers la notion de coopétition, entendue comme la coexistence, dans une même relation, de logiques de coopération et de concurrence (Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Bengtsson & Kock, 2000). Cette notion présente un intérêt analytique particulier : elle invite à ne pas se satisfaire de la qualification que les acteurs donnent de leur relation, mais à rechercher, dans leurs pratiques, la part respective de la coopération et de la rivalité. Elle permet surtout d'envisager des relations asymétriques, dans lesquelles l'un des partenaires détermine seul le périmètre de ce qui est partagé.

c. Capacités dynamiques et pressions institutionnelles

Deux cadres complémentaires éclairent les conditions de la relation. La théorie des capacités dynamiques distingue la capacité à détecter les opportunités, à les saisir et à reconfigurer les ressources (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Appliquée aux banques, elle suggère que la coopération avec les FinTech peut renforcer la détection, mais que la saisie et la reconfiguration butent sur l'héritage technologique et organisationnel. Teece (2018) souligne d'ailleurs que la qualité du modèle économique dépend étroitement de ces capacités.

La théorie institutionnelle rappelle que les organisations d'un même champ tendent à adopter des pratiques similaires sous l'effet de pressions coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983). Oliver (1991) ajoute que les organisations ne subissent pas passivement ces pressions : elles peuvent s'y conformer, les contourner ou chercher à les influencer. Dans un secteur aussi réglementé que la banque, où les technologies financières transforment aussi le rapport entre régulateurs et régulés (Anagnostopoulos, 2018), la régulation peut ainsi être à la fois une contrainte, une ressource de légitimité et un instrument stratégique. La théorie de la contingence, enfin, invite à examiner si les effets observés varient selon les caractéristiques des organisations, telles que leur taille ou leur culture (Lawrence & Lorsch, 1967).

Ces cadres sont mobilisés ici comme des concepts sensibilisateurs, qui orientent le regard sans prédéterminer les catégories d'analyse. Cette posture est cohérente avec la visée exploratoire de l'étude.

3. Méthodologie

a. Design de la recherche

La recherche adopte une démarche qualitative exploratoire, inscrite dans un design séquentiel à méthodes mixtes où la phase qualitative précède la phase quantitative (Creswell & Plano Clark, 2007). Le présent article ne porte que sur la phase qualitative. Son objectif n'est pas de mesurer la fréquence d'un phénomène, mais de comprendre les significations que les acteurs attribuent à la relation banques–FinTech et les mécanismes par lesquels ils pensent qu'elle agit sur le modèle économique.

Ce choix détermine le statut épistémique des données. Les entretiens donnent accès aux représentations des acteurs et aux faits qu'ils rapportent ; ils ne permettent pas, à eux seuls, de vérifier les pratiques organisationnelles, qui n'ont fait l'objet ni d'une observation directe ni d'une analyse de documents internes. L'étude distingue donc trois types d'informations. Les *déclarations* expriment une appréciation ou une qualification, par exemple lorsqu'un répondant qualifie la relation de coopérative. Les *pratiques rapportées* sont des faits décrits par le répondant, soit à propos de sa propre organisation (*pratiques auto-déclarées*), soit à propos d'autres organisations, notamment des banques lorsqu'elles sont décrites par les FinTech et les experts (*pratiques rapportées par des tiers*). Les *éléments de cadre*, enfin, renvoient à des règles publiques et sont, à ce titre, vérifiables dans les textes réglementaires, comme l'obligation, évoquée par F1, de cantonner les fonds de la clientèle auprès de banques commerciales. Aucune de ces catégories

n'équivaut à une pratique observée. Le terme « pratiques » employé dans la suite de l'article désigne donc toujours des pratiques rapportées ; leur recoupement par plusieurs sources indépendantes en renforce la vraisemblance sans en faire une constatation.

b. Participants

L'échantillon a été construit selon une logique d'échantillonnage raisonné, en retenant des acteurs directement impliqués dans la transformation numérique du secteur financier marocain. Trois catégories ont été retenues afin de croiser des positions différentes dans la relation : des banques, des FinTech et des experts ayant accompagné des banques dans des projets d'intégration de solutions technologiques. Pour garantir la confidentialité, demandée explicitement par l'un des participants, les répondants sont désignés par un code et les organisations ne sont pas nommées. Les organisations tierces citées au cours des entretiens sont également anonymisées.

Tableau 1. Profil des participants

Code	Catégorie	Type d'organisation	Fonction du répondant	Date	Durée
B1	Banque	Banque commerciale privée	Membre du directoire, en charge de la transformation digitale et des systèmes d'information	28/03/2025	42 min
B2	Banque	Banque publique	Directrice adjointe des systèmes d'information	04/03/2025	30 min
F1	FinTech	Établissement de paiement	Directeur général	30/01/2025	40 min
F2	FinTech	Start-up de services numériques en cours de lancement d'un portefeuille électronique	Directrice administrative et financière	26/01/2025	44 min
E1	Expert	Cabinet de conseil en transformation digitale et intelligence artificielle	Fondateur	24/01/2025	33 min
E2	Expert	Éditeur et processeur de solutions de paiement	Directeur, unité d'innovation	18/02/2025	73 min

Source : élaboré par les auteurs.

La taille de l'échantillon (n = 6) appelle une justification explicite. Nous mobilisons le critère d'« information power » proposé par Malterud et al. (2016), selon lequel le nombre d'entretiens nécessaire diminue lorsque l'objectif de l'étude est circonscrit, que les participants présentent une forte spécificité au regard de la question, que l'analyse s'appuie sur une théorie établie et que la qualité du dialogue est élevée. Les quatre premiers critères sont ici réunis : les répondants occupent des positions rares dans l'écosystème (membre de directoire, dirigeant d'un établissement de paiement, responsable d'innovation d'un processeur de paiement), et la grille de lecture est adossée à des cadres théoriques établis. Le cinquième critère est plus inégal : l'un des répondants (F2) précise ne pas avoir été directement impliqué dans un projet d'intégration bancaire, ce qui

limite la portée de son témoignage sur les pratiques internes des banques. Nous en tenons compte dans l'interprétation.

Le critère d'*information power* ne dispense pas d'examiner, question par question, l'adéquation entre le corpus et les ambitions de l'analyse. Deux entretiens par catégorie ne permettent pas d'observer la diversité des positions au sein d'une même catégorie : l'étude ne peut rien établir sur l'hétérogénéité interne des banques, des FinTech ou des experts, et chaque répondant doit être lu comme l'expression d'une position dans l'écosystème, non comme le représentant de sa catégorie. Le dispositif est en revanche adapté à une comparaison entre positions, qui est l'objet même de QR1. La diversité recherchée tient donc moins aux effectifs qu'aux points d'observation : les six répondants occupent six positions distinctes (banque privée, banque publique, établissement de paiement, start-up en cours de lancement, cabinet de conseil, processeur de paiement), et les quatre répondants extérieurs aux banques observent celles-ci à partir de relations de nature différente : dépendance d'accès à l'infrastructure, partenariat envisagé, mission de conseil, relation commerciale de fournisseur.

Le tableau 2 indique, pour chaque question de recherche, les répondants qui l'informent et le type d'informations mobilisées. La couverture est inégale, et l'interprétation en tient compte. QR1 et QR2 sont informées par les six entretiens et par les trois catégories d'acteurs. La thèse d'une coopération sélective repose sur des pratiques rapportées par les quatre répondants extérieurs aux banques, issus d'organisations de types différents, et elle est indirectement corroborée par les pratiques que les répondants bancaires déclarent eux-mêmes (section 4.2). QR3 est la moins bien couverte : aucun des deux répondants bancaires ne livre d'appréciation de la régulation, l'un ayant préféré ne pas s'exprimer sur ce point, de sorte que la perception bancaire de la régulation n'est pas documentée. Les résultats relatifs à QR3 sont donc formulés sous forme de propositions, non de constats.

Tableau 2. Adéquation entre le corpus et les questions de recherche

Question	Thèmes mobilisés (tableau 6)	Répondants qui l'informent	Type d'information dominant	Portée des conclusions
QR1 – Qualification de la relation	Qualification de la relation ; développement interne ; méfiance ; partenaires cités ; coopération structurée par la réglementation	Les six répondants (trois catégories) ; pratiques sélectives rapportées par F1, F2, E1 et E2	Déclarations (surtout bancaires) ; pratiques rapportées par des tiers ; pratiques auto-déclarées (partenaires cités par B1 et B2) ; éléments de cadre (F1, E2)	Qualification de la relation selon la position de l'acteur ; configuration proposée (coopétition asymétrique)
QR2 – Composantes du modèle économique	Effets sur la proposition, l'architecture et la capture de valeur ; limites d'usage	Les six répondants pour chaque composante ; limites d'usage : F1, F2, E1	Pratiques auto-déclarées (processus, outils) ; déclarations et estimations générales (capture de valeur)	Hiérarchie des composantes affectées ; effets sur la capture de valeur non établis

Question	Thèmes mobilisés (tableau 6)	Répondants qui l'informent	Type d'information dominant	Portée des conclusions
QR3 – Conditions de la relation	Systèmes hérités ; culture ; taille ; régulation (frein ou levier)	Systèmes hérités : B1, F1, F2, E1 ; culture : B2, F1, E1 ; taille : B2, F1, F2, E1 ; régulation : F1, F2, E1, E2	Déclarations ; un témoignage rétrospectif isolé (E1)	Propositions P1 à P3 ; perception bancaire de la régulation non documentée

Source : élaboré par les auteurs à partir des entretiens et du tableau 6.

c. Collecte des données

Les entretiens semi-directifs ont été conduits entre janvier et mars 2025, pour une durée cumulée de 262 minutes (de 30 à 73 minutes). Le guide d'entretien, reproduit en annexe 1, comportait sept blocs : questions générales, intégration des solutions FinTech, proposition de valeur, architecture de valeur, capture de valeur, performance et facteurs de contingence. Chaque bloc s'ouvrait sur une question principale suivie de relances, ce qui préservait la comparabilité des entretiens tout en laissant émerger des thèmes non anticipés.

Le guide a servi de cadre de référence plutôt que de questionnaire administré à l'identique. Rédigé pour des répondants bancaires, il a été adapté à la position de chaque interlocuteur : pour les FinTech et les experts, les questions portant sur l'organisation interne de la banque ont été reformulées en questions sur leur relation avec les banques, et la question de la nature de cette relation, initialement placée dans le bloc consacré à l'architecture de valeur, a été posée plus directement. Cette adaptation fait apparaître une limite : quelques relances ont été formulées de manière fermée ou orientée, par exemple « la banque ne perçoit-elle pas ce type de wallet comme une menace concurrentielle ? » (F2) ou « la culture bancaire constitue-t-elle un frein à l'intégration de la FinTech ? » (E1). Les réponses correspondantes ont été interprétées avec prudence et ne fondent, à elles seules, aucun des résultats présentés : le rôle de la culture, par exemple, est également avancé par B2 et F1 en réponse à des questions neutres.

Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Les transcriptions ont ensuite été harmonisées avant leur importation dans NVivo : structuration des réponses, suppression des digressions et des éléments hors sujet. Le corpus analysé compte ainsi environ 4 560 mots de réponses, de 537 mots pour B1 à 976 mots pour F1, auxquels s'ajoutent les questions de l'enquêteur. Rapportée à la durée des entretiens, cette taille indique que les transcriptions condensent le discours oral. Les extraits cités dans l'article proviennent de ces transcriptions harmonisées et doivent être lus comme tels.

d. Analyse des données

L'analyse a suivi une démarche d'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) en deux cycles de codage (Saldaña, 2016), assistée par le logiciel NVivo. Le premier cycle, déductif, a affecté les segments du corpus aux six catégories du cadre de la recherche (adoption de la FinTech, proposition de valeur, architecture de valeur, capture de valeur, facteurs de contingence, performance). Il a été complété par trois supports d'analyse, dont le statut épistémique diffère et qu'il importe de distinguer.

Les nuages de mots ont été générés, pour chaque catégorie du premier cycle, à partir des segments codés dans cette catégorie, au moyen de la requête de fréquence de mots de NVivo. La taille de chaque terme y est proportionnelle à sa fréquence absolue, de sorte que les entretiens les plus longs pèsent davantage dans la composition des nuages. Ceux-ci sont mobilisés comme outil

exploratoire : ils signalent les notions saillantes d'un thème, mais ne disent rien de la manière dont ces notions sont évaluées par les répondants.

L'analyse de similarité a été réalisée au moyen de la fonction de classification des sources par similarité de mots de NVivo, appliquée aux six entretiens considérés comme des documents entiers. Pour chaque paire, le logiciel calcule un coefficient de corrélation de Pearson entre les vecteurs de fréquence des mots des deux entretiens. Deux propriétés de cette mesure en conditionnent l'interprétation. D'une part, le coefficient est insensible à un facteur d'échelle : il est identique selon que l'on retient des fréquences absolues ou relatives, de sorte que les écarts de longueur entre entretiens ne l'affectent pas directement, sans être neutralisés pour autant, puisqu'un texte plus long mobilise aussi un vocabulaire plus étendu. D'autre part, il est très sensible à la composition du vocabulaire pris en compte, les mots les plus fréquents, en particulier les mots-outils, pesant fortement sur sa valeur. Nous en retenons donc une interprétation volontairement restrictive : la similarité lexicale renseigne sur la proximité des thèmes abordés, non sur la convergence des positions défendues, d'autant qu'elle est mécaniquement accrue par l'usage d'un guide d'entretien commun, par un vocabulaire sectoriel partagé et par la présence éventuelle des questions de l'enquêteur dans les sources analysées.

Le tableau 3 récapitule les paramètres de ces traitements.

Tableau 3. Paramètres des traitements lexicométriques

Paramètre	Nuages de mots (figure 1)	Analyse de similarité (tableau 4)
Fonction NVivo	Requête de fréquence de mots sous NVivo 10	Classification des sources par similarité de mots (*cluster analysis*)
Unité d'analyse	Segments codés dans chaque catégorie du premier cycle	Entretien entier (six sources)
Corpus	Transcriptions harmonisées (≈ 4 560 mots de réponses)	Transcriptions harmonisées ; questions de l'enquêteur incluses dans les sources
Mesure	Fréquence absolue ; taille du terme proportionnelle à sa fréquence	Coefficient de corrélation de Pearson entre les vecteurs de fréquence des mots de deux sources
Mots-outils	Liste de mots vides de NVivo 10 pour le français, paramétrage par défaut	Idem
Regroupement lexical	Avec synonymes (inclut les mots dérivés)	Avec synonymes (inclut les mots dérivés)
Normalisation	Aucune (fréquences absolues)	Aucune pondération ; invariance du coefficient de Pearson à un facteur d'échelle
Noms d'organisations	Non exclus du calcul ; masqués sur les figures après génération	Non exclus du calcul

Source : élaboré par les auteurs.

Afin d'apprécier la dépendance des coefficients à ces choix, un contrôle de sensibilité a été réalisé hors de NVivo, en recalculant les quinze coefficients selon quatre spécifications qui croisent l'inclusion des questions de l'enquêteur et le traitement des mots-outils (annexe 2). Le niveau des coefficients varie fortement : compris entre 0,75 et 0,88 lorsque les mots-outils sont conservés, il

tombe entre 0,18 et 0,45 lorsqu'ils sont exclus et que seules les réponses sont prises en compte. Deux résultats sont en revanche stables d'une spécification à l'autre : le classement des paires reste corrélé à celui obtenu sous NVivo (coefficients de Spearman compris entre 0,62 et 0,79), et la similarité moyenne entre répondants d'une même catégorie ne dépasse jamais de plus de 0,04 la similarité moyenne entre catégories. Seuls ces résultats relatifs, et non le niveau absolu des coefficients, sont mobilisés dans l'interprétation (section 4.1).

La matrice à condensé (Miles & Huberman, 2003) résume, pour chaque composante du cadre et chaque catégorie d'acteurs (banques, FinTech, experts), les idées clés exprimées dans les entretiens. Elle assure la réduction des données et rend possible une première comparaison inter-catégorielle (tableau 5).

Le second cycle, inductif, est centré sur la qualification de la relation. Il répond à la limite des outils lexicaux, qui mesurent la proximité des vocabulaires sans pouvoir distinguer l'accord du désaccord. Les segments ont été recodés en distinguant ce que les répondants affirment de la relation (déclarations), les faits qu'ils rapportent pour l'illustrer (pratiques auto-déclarées ou rapportées par des tiers) et les conditions qu'ils invoquent (facteurs), selon la typologie présentée à la section 3.1. Les codes ainsi obtenus ont été comparés entre répondants à l'aide d'une matrice de type « répondants × thèmes » (Miles & Huberman, 2003), présentée au tableau 6, qui précise pour chaque thème le statut de l'information sur laquelle il repose. Une attention particulière a été portée aux divergences, conformément à l'objectif de l'étude.

e. Critères de rigueur

La qualité de la démarche est appréciée au regard des critères de Lincoln et Guba (1985). La crédibilité est soutenue par la diversité des positions interrogées et par l'appui systématique de l'interprétation sur des extraits d'entretiens. La fiabilité repose sur la documentation des étapes de collecte et de codage : guide d'entretien (annexe 1), paramètres des traitements lexicométriques (tableau 3) et contrôle de sensibilité (annexe 2). La confirmabilité est recherchée par une double distinction : entre ce que disent les répondants et l'interprétation qu'en proposent les auteurs, d'une part ; entre déclarations, pratiques rapportées et éléments de cadre, d'autre part. La transférabilité est envisagée de manière analytique, vers des systèmes bancaires émergents présentant des caractéristiques comparables, et non de manière statistique. Enfin, la confrontation des analyses lexicales, de la matrice à condensé et du codage inductif constitue une forme de triangulation interne des méthodes d'analyse ; elle sert ici moins à confirmer les résultats qu'à faire apparaître ce que chaque outil ne permet pas de voir. Cette triangulation reste interne au matériau déclaratif et ne se substitue pas à une triangulation des sources.

4. Résultats

Les résultats sont présentés en deux temps. La section 4.1 expose les résultats du premier cycle : analyse de similarité, nuages de mots et matrice à condensé. Les sections 4.2 à 4.4 présentent ensuite les résultats du second cycle selon les trois questions de recherche.

a. Un lexique partagé, des positions à qualifier

Une forte similarité lexicale, indépendante de la catégorie d'acteurs

Le tableau 4 présente la matrice des coefficients de similarité de Pearson calculés entre les six entretiens. Les quinze coefficients sont compris entre 0,70 et 0,83, pour une moyenne de 0,76 : tous les répondants abordent les mêmes thèmes, avec des mots proches. Le contrôle de sensibilité (section 3.4 et annexe 2) invite toutefois à ne pas rapporter ces valeurs aux seuils conventionnels ($r \geq 0,70$) : leur niveau dépend largement du traitement des mots-outils, et seule leur structure relative est interprétée ici.

Tableau 4. Matrice de similarité lexicale entre entretiens (coefficients de Pearson)

	B1	B2	F1	F2	E1	E2
B1	1					
B2	**0,81**	1				
F1	0,72	0,80	1			
F2	0,71	0,75	**0,74**	1		
E1	0,76	0,83	0,83	0,77	1	
E2	0,70	0,76	0,74	0,70	**0,77**	1
Moyenne	**0,74**	**0,79**	**0,77**	**0,73**	**0,79**	**0,74**

Note : coefficients de corrélation de Pearson calculés sous NVivo sur la fréquence des mots, arrondis à deux décimales. En gras et sur fond grisé : paires de répondants appartenant à la même catégorie d'acteurs. La moyenne est calculée, pour chaque répondant, sur ses cinq coefficients. Source : élaboré par les auteurs.

Deux observations conduisent toutefois à relativiser la portée de cette convergence. D'une part, la similarité moyenne entre répondants d'une même catégorie (0,77) est à peine supérieure à la similarité moyenne entre répondants de catégories différentes (0,76) : la position occupée dans l'écosystème ne structure pas le vocabulaire employé. D'autre part, les paires les plus proches associent des répondants dont les positions, on le verra, divergent nettement. L'entretien de E1, le plus critique à l'égard des pratiques bancaires, est le plus proche lexicalement de ceux de F1 (0,83) et de B2 (0,83), alors que B2 porte le discours le plus explicitement coopératif. Inversement, F2 présente la similarité moyenne la plus faible (0,73), ce qui est cohérent avec un témoignage plus général, son auteur n'ayant pas été directement impliqué dans un projet d'intégration bancaire. Les écarts entre moyennes restent toutefois faibles (de 0,73 à 0,79) et ne sauraient être surinterprétés sur un corpus de six entretiens.

Ces résultats confortent, au stade du premier cycle, la pertinence des catégories du cadre de la recherche. Ils ne permettent pas, en revanche, de conclure à une convergence des positions, et invitent à ne pas lire la similarité lexicale comme un indicateur de saturation des points de vue.

Des notions saillantes qui signalent les enjeux sans les trancher

La figure 1 présente les nuages de mots associés aux cinq catégories de codage mobilisées dans cet article. Au-delà des termes génériques « banques » et « FinTech », communs à tous les nuages, chaque catégorie fait ressortir des notions spécifiques.

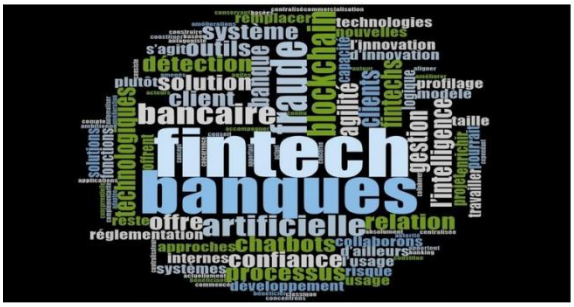
Figure 1. Nuages de mots par catégorie du premier cycle de codage



a) Adoption de la FinTech et relation



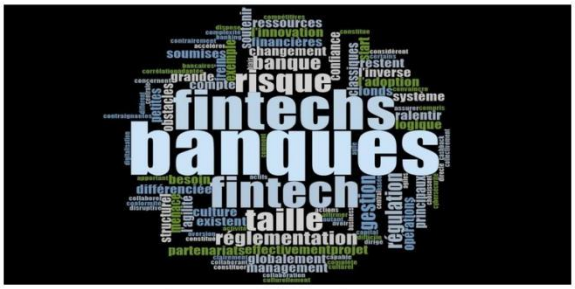
b) Proposition de valeur



c) Architecture (configuration) de valeur



d) Capture de valeur



e) Facteurs de contingence

Note : nuages générés sous NVivo à partir des segments codés dans chaque catégorie ; la taille des termes est proportionnelle à leur fréquence. Les noms d'organisations ont été masqués afin de préserver l'anonymat des participants. Le nuage de la catégorie « performance », qui n'est pas traitée dans cet article, n'est pas reproduit. Source : élaboré par les auteurs sous NVivo.

Le nuage « adoption » (a) associe aux termes centraux les notions de partenariats, de confiance, de risque, de menace, de culture et de taille : la relation y apparaît d'emblée sous un jour ambivalent, que le seul décompte des mots ne permet pas de qualifier. Le nuage « proposition de valeur » (b) est dominé par les termes client(s), solutions, expérience et parcours, ce qui traduit une orientation client largement partagée. Le nuage « architecture de valeur » (c) fait ressortir des applications identifiées : fraude, détection, blockchain, intelligence artificielle, chatbots, processus. Le nuage « capture de valeur » (d), nettement plus pauvre, se réduit presque entièrement au registre des coûts (coûts, réduction, optimisation, rationalisation, efficacité). Enfin, le nuage des facteurs de contingence (e) met en avant les termes risque, taille, réglementation, régulation, culture et management.

Deux enseignements en découlent pour la suite de l'analyse. Le premier tient à ce que les nuages signalent sans le trancher : la saillance du terme « taille » dans le nuage (e) indique que ce facteur a été abondamment discuté, non qu'il fait consensus ; le second cycle montrera qu'il est au contraire l'un des plus contestés. Le second tient à ce que les nuages révèlent par leurs absences : sous réserve des paramètres d'affichage retenus lors de sa génération, le nuage (d) ne comporte

aucun terme lié aux revenus, ce qui suggère que la capture de valeur est pensée presque exclusivement sous l'angle de la réduction des coûts.

Une matrice à condensé qui fait apparaître les premières divergences

Le tableau 5 condense, pour chaque composante et chaque catégorie d'acteurs, les idées clés exprimées dans les entretiens. Il fait apparaître ce que les outils lexicaux ne pouvaient pas montrer : derrière un vocabulaire commun, les trois catégories d'acteurs ne mettent pas l'accent sur les mêmes éléments. Les banques décrivent la relation en termes de coopération et de bénéfices pour leur offre et leurs processus ; les FinTech insistent sur les contraintes d'accès et sur les limites d'usage ; les experts soulignent la sélectivité des banques et le poids de leur culture du risque. Ces divergences sont examinées en détail dans les sections suivantes.

Tableau 5. Matrice à condensé par composante et par catégorie d'acteurs

Composante	Banques (B1, B2)	FinTech (F1, F2)	Experts (E1, E2)
Relation et adoption	Relation qualifiée de coopérative ; FinTech « partenaires naturels » qui enrichissent l'offre. Partenaires cités : éditeurs et fournisseurs technologiques établis.	Complémentarité (interface contre infrastructure), mais coopération en partie imposée par la réglementation (cantonnement des fonds, accès à la banque centrale). Développement interne encore dominant chez les banques.	Préférence des banques pour le développement interne et les écosystèmes fermés ; méfiance mutuelle ; partenariats réussis décrits comme l'exception.
Proposition de valeur	Expérience fluide, personnalisée et sécurisée ; conquête de nouveaux segments (TPE, ménages jeunes et connectés).	Accès de clientèles moins bancarisées ; limites d'usage : retrait d'espèces dominant, attachement au cash, littératie financière.	Potentiel d'inclusion de la population non bancarisée.
Architecture de valeur	Refonte des processus et des délais d'exécution ; agents conversationnels, détection de la fraude ; systèmes hérités cités parmi les défis.	Externalisation de compétences qualitatives et d'innovation ; expérimentation à moindre risque ; systèmes bancaires jugés rigides et coûteux.	Traitement externalisé et mutualisation des coûts techniques ; couche digitale intermédiaire autour d'un système central inchangé.
Capture de valeur	Réduction des coûts opérationnels, automatisation ; impact sur la rentabilité reconnu comme non mesuré.	Coût d'acquisition client nettement inférieur à celui d'un réseau d'agences.	Coût unitaire d'une opération mobile très inférieur à celui d'une opération en agence (estimation générale) ; mutualisation des coûts.
Facteurs de contingence	Rôle de la culture du top management ; taille : banques universelles plus poussées à innover ; régulation peu commentée.	Ouverture dépendant de la culture de chaque banque ; taille : avis partagés ; régulation à la fois levier de confiance et frein, demande de proportionnalité.	Culture du risque comme obstacle fondamental ; taille non décisive à elle seule ; régulation jugée favorable (E2) ou utilisée pour freiner un entrant (E1).

Source : élaboré par les auteurs à partir des entretiens (codage sous NVivo).

b. Une coopération affirmée, mais sélective

Le tableau 6 synthétise la présence des principaux thèmes dans chaque entretien à l'issue du second cycle de codage.

Tableau 6. Matrice répondants × thèmes issue du second cycle de codage

Thème	Statut	B1	B2	F1	F2	E1	E2
Relation qualifiée de coopérative ou complémentaire	D	*V*	*V*	*V*	*V*	–	–
Préférence des banques pour le développement interne	PR	–	–	–	*V*	*V*	–
Méfiance ou perception des FinTech comme menace	D / PR	–	–	*V*	–	*V*	*V*
Partenaires cités : fournisseurs technologiques établis	PA / PR	*V*	*V*	–	–	*V*	–
Coopération imposée ou structurée par la réglementation	PA / C	–	–	*V*	–	–	V
Effets sur la proposition de valeur (expérience, nouveaux segments)	PA / D	*V*	*V*	*V*	*V*	*V*	*V*
Effets sur l'architecture de valeur (processus, externalisation)	PA / D	*V*	*V*	*V*	*V*	*V*	*V*
Effets sur la capture de valeur (coûts, revenus)	D	*V*	*V*	*V*	*V*	*V*	*V*
Systèmes d'information hérités comme frein	PA / PR	*V*	–	*V*	*V*	*V*	–
Culture (managériale ou du risque) comme condition	D	–	*V*	*V*	–	*V*	–
Taille jugée déterminante	D	–	V	*V*	X	X	–
Régulation évoquée comme frein	D	–	–	*V*	*V*	*V*	–
Régulation évoquée comme levier (confiance, dispositifs d'appui)	D / C	–	–	*V*	–	–	*V*
Limites d'usage : espèces, littératie financière	PA / D	–	–	*V*	*V*	*V*	–

Note : V = thème présent ; X = thème contesté ou relativisé par le répondant ; – = thème non abordé. Statut de l'information : D = déclaration (appréciation, qualification) ; PA = pratique auto-déclarée ; PR = pratique rapportée par un tiers ; C = élément de cadre réglementaire, vérifiable dans les textes. Aucune pratique n'a été directement observée. Source : élaboré par les auteurs à partir des entretiens.

Un discours coopératif porté par les banques

Les deux répondants bancaires qualifient sans ambiguïté la relation de coopérative. Pour B1, « nous sommes dans une logique coopérative plutôt que concurrentielle : la FinTech vient enrichir notre offre plutôt que la remplacer ». B2 parle d'une relation « naissante, mais à fort potentiel » et

estime qu'« il s'agit d'une logique de coopération », les FinTech constituant des « partenaires naturels ». Deux répondants du côté FinTech reprennent ce registre. F2 décrit une division du travail dans laquelle la FinTech développe l'interface et commercialise, tandis que « la banque, de son côté, gère l'infrastructure lourde. Il s'agit donc d'une relation de complémentarité, et non de concurrence ». F1 qualifie la relation de « gagnant-gagnant ».

Une coopération partiellement contrainte

Le témoignage de F1 révèle cependant que cette complémentarité n'est pas seulement choisie. Elle découle aussi de l'architecture réglementaire : « notre activité nous impose, vu la réglementation, de collaborer avec les banques pour un certain nombre d'opérations ». Les fonds de la clientèle doivent être cantonnés auprès de banques commerciales et, « n'ayant pas accès à la Banque Centrale, nous devons obligatoirement transiter par des comptes de banques partenaires pour certaines opérations telles que les virements ». E2 décrit une même structuration par le statut : une FinTech opérant auprès du grand public « doit soit être agréée, soit louer une licence à un acteur régulé ». La coopération relève donc en partie d'une dépendance d'accès à l'infrastructure, que les banques contrôlent.

Des pratiques décrites comme sélectives

Les répondants extérieurs aux banques décrivent des pratiques sensiblement différentes. Selon F2, « aujourd'hui, la majorité des banques marocaines développent leurs propres solutions en interne », même si « une dynamique de partenariat commence à émerger ». E1 est plus direct :

> *« Mon expérience montre que les banques préfèrent encore développer leurs propres solutions. Elles considèrent leur système cœur (core banking) comme un capital stratégique et sont très réticentes à tout changement structurel. […] Même lorsque les banques acceptent de s'ouvrir, elles le font dans des écosystèmes fermés, en collaborant avec les mêmes fournisseurs. » (E1)*

Pour E1, les banques perçoivent les FinTech, « dans la plupart des cas, […] encore comme une menace ». E2, dont l'organisation travaille quotidiennement avec les banques, évoque « la méfiance mutuelle » et précise que, « bien que des partenariats réussis existent, ils restent l'exception ». F1 adopte une position intermédiaire : l'ouverture « dépend fortement de la culture de chaque banque », certaines voyant dans les FinTech des opportunités, d'autres « des menaces concurrentielles ».

Un élément des entretiens bancaires corrobore, de manière indirecte, l'observation d'E1. Lorsqu'ils illustrent leur coopération avec les FinTech, les deux répondants bancaires citent en premier lieu des fournisseurs technologiques établis : un éditeur international de systèmes bancaires centraux pour B1, qui le présente comme un « leader mondial », et l'éditeur de sa solution monétique ainsi qu'un autre éditeur du même secteur pour B2. Les start-ups ne sont mentionnées que de manière générique (« des startups via des solutions intégrées à nos plateformes », B1). Ce que les banques désignent comme une coopération avec les FinTech recouvre ainsi, pour une large part, une relation client–fournisseur avec des acteurs installés. Ce recoupement entre des pratiques rapportées par un tiers (E1) et des pratiques déclarées par les banques elles-mêmes renforce la vraisemblance de l'observation, sans valoir constatation directe.

c. Ce que la relation transforme dans le modèle économique

Tous les répondants associent la relation à des effets sur les trois composantes du modèle économique (tableau 6). L'analyse montre toutefois que ces effets ne sont ni de même nature ni étayés de la même manière.

Proposition de valeur : expérience client et nouveaux segments

Les effets sur la proposition de valeur sont décrits en termes d'expérience client et d'élargissement de la clientèle. B1 évoque une expérience « fluide, personnalisée et sécurisée » et la conquête de nouveaux segments, « notamment les TPE et les ménages jeunes et connectés ». F1 rapporte le cas d'un grand groupe bancaire qui, par l'intermédiaire de sa filiale d'établissement de paiement, a pu proposer une offre à une clientèle moins bancarisée en s'appuyant sur son propre système central. E1 et F2 insistent sur le potentiel d'inclusion d'une population non bancarisée.

Ces mêmes répondants signalent toutefois les limites de cette promesse. Sur les comptes adossés à des cartes qu'il propose, F1 observe « un usage dominant pour le retrait d'espèces plutôt que pour les paiements électroniques », qu'il attribue au coût des transactions pour les commerçants, à « un attachement culturel profond au cash » et à « un déficit de confiance, notamment en lien avec la fiscalité informelle ». F2 ajoute que la difficulté n'est pas seulement technologique : « avoir un smartphone ne suffit pas si l'utilisateur ne sait pas comment effectuer des opérations financières ». Ces constats rejoignent les analyses critiques de l'inclusion financière numérique, qui invitent à ne pas la réduire à la diffusion d'outils technologiques (Gabor & Brooks, 2017).

Architecture de valeur : processus, externalisation et contournement de l'héritage

C'est sur l'architecture de valeur que les descriptions sont les plus précises et les plus concrètes, ce que reflétait déjà la présence, dans le nuage de mots correspondant, de termes désignant des applications identifiées (figure 1c). B1 indique que l'intégration de la FinTech a conduit la banque « à repenser nos processus internes, à réduire les délais d'exécution, et à nous orienter vers une banque orientée parcours client », et qu'elle vise à améliorer le délai de mise sur le marché des innovations. B2 cite l'usage d'agents conversationnels dans la gestion de la relation client et l'examen d'une solution centralisée de détection de la fraude fondée sur un score.

Les FinTech et les experts décrivent surtout des mécanismes d'externalisation. Pour F1, les FinTech permettent aux banques « de pallier leurs limites en ressources humaines, je parle de l'aspect qualitatif et capacité d'innovation bien sûr et pas du volume », et leur offrent un espace d'expérimentation : les banques, « du fait de leur taille, de leur gouvernance et de la réglementation, ne peuvent pas toujours expérimenter facilement. Travailler avec des FinTech leur permet de tester de nouvelles approches à moindre risque ». E2 décrit le traitement externalisé d'opérations, qui permet aux banques de mutualiser les coûts de serveurs, de certifications et d'audits. E1 évoque une approche consistant « à construire une couche digitale intermédiaire qui dialogue avec le système de base sans le remplacer ».

Ce dernier point est révélateur. Le système d'information hérité apparaît comme la contrainte centrale de l'architecture de valeur. B1 compte « la complexité des systèmes informatiques historiques » parmi les principaux défis rencontrés. F1 observe que les banques plus anciennes sont pénalisées « par des systèmes d'information complexes, coûteux, et difficiles à faire évoluer », et rapporte qu'une refonte de système d'information a entraîné, dans une banque de la place, une perte importante de clientèle. F2 qualifie les systèmes bancaires de « rigides, peu intuitifs et coûteux à moderniser ». La coopération avec les FinTech apparaît ainsi moins comme un moyen de transformer le cœur du système que comme un moyen de le contourner.

Capture de valeur : des effets affirmés plus que mesurés

Les effets sur la capture de valeur sont invoqués par tous les répondants, principalement sous l'angle de la réduction des coûts. F1 indique que le coût d'acquisition d'un client par la filiale d'établissement de paiement évoquée plus haut est « nettement inférieur » à celui du réseau d'agences de la banque mère, grâce à la réduction des coûts fixes. E2 rapporte une estimation selon laquelle une opération réalisée sur mobile coûterait cinquante-sept fois moins cher qu'une opération en agence. B1 cite la réduction des coûts opérationnels et l'automatisation des tâches répétitives.

Le statut de ces affirmations mérite toutefois d'être souligné. Elles reposent sur des estimations générales ou sur des exemples, rarement sur une mesure propre à l'organisation du répondant. B2 l'exprime explicitement : « même s'il faudrait des études pour mesurer précisément l'impact sur la rentabilité, il est évident que l'innovation permet généralement » une hausse du chiffre d'affaires et une réduction des coûts ; plus loin, à propos de la satisfaction et de la croissance de la clientèle : « même si je ne dispose pas de statistiques précises ». B1 met en avant la progression des principaux indicateurs financiers de sa banque en 2024, sans que l'entretien permette d'isoler la part imputable à la digitalisation. Plusieurs répondants rappellent par ailleurs les coûts associés à la transformation (refonte des systèmes, cybersécurité, conduite du changement). La capture de valeur fait donc l'objet d'une conviction partagée plus que d'une démonstration. Le nuage de mots correspondant (figure 1d), presque entièrement réduit au registre des coûts, en offre une traduction lexicale.

d. Les conditions de la relation : culture, héritage, taille et régulation

La culture plus que la taille

La culture est invoquée comme une condition majeure, sous deux formes. B2 souligne le rôle de la culture managériale : « la culture du top management joue un rôle central : un état d'esprit ouvert à l'innovation facilite l'adoption des nouvelles technologies ». E1 insiste sur la culture du risque, constitutive du métier bancaire : « la culture du risque est un obstacle fondamental », les banques étant « dans une logique de prudence » et ayant « des actifs à protéger ».

Le rôle de la taille, pourtant saillant dans le nuage de mots des facteurs de contingence (figure 1e), est en revanche discuté. B2 estime que les banques universelles ou internationales, plus exposées à la concurrence, sont davantage poussées à innover, et F1 évoque une « corrélation » entre la taille des acteurs et la perception de la menace. E1 relativise ce facteur : la taille ne compte « pas autant que le mode de management ou l'architecture technologique » ; « l'agilité vient souvent avec la taille modeste, mais les ressources vont avec la taille importante. Les deux peuvent jouer, mais ce n'est pas un facteur décisif seul ». F2 répond « pas nécessairement ». L'exemple, cité par E1 et F1, d'une banque récente dont l'agilité tient à l'absence d'un lourd historique informatique suggère que l'ancienneté de l'architecture technologique pourrait expliquer une partie de ce qui est attribué à la taille.

Une régulation ambivalente, voire instrumentalisée

La régulation fait l'objet d'appréciations contrastées. F1 résume l'ambivalence : « la réglementation constitue à la fois un levier de confiance et un frein à l'innovation ». Avec F2, il plaide pour une régulation proportionnée au profil de risque des FinTech ; F2 regrette que celles-ci soient « encore traitées comme des entreprises classiques, alors que leur modèle économique est différent ». E2 souligne au contraire les initiatives favorables du régulateur, de la création du statut d'établissement de paiement au guichet unique dédié aux FinTech, qu'il décrit comme « une initiative très positive ». Côté bancaire, B2 indique que l'intégration de la blockchain dans une banque publique « nécessite l'accord de Bank Al-Maghrib », et préfère ne pas s'exprimer sur la régulation.

Le témoignage le plus marquant vient d'E1, qui a dirigé le lancement d'un service de monnaie mobile chez un opérateur de télécommunications :

> *« La régulation a été utilisée à l'époque pour freiner le développement de ce service. Certaines banques ont vu ce projet comme une menace directe et ont tout fait pour le ralentir, y compris par le biais de la réglementation. » (E1)*

Ce témoignage isolé, relatif à une période antérieure, ne peut être généralisé. Il illustre néanmoins un mécanisme connu de la théorie institutionnelle : des acteurs en place qui mobilisent le cadre réglementaire pour protéger leur position (Oliver, 1991).

5. Discussion

a. De la complémentarité déclarée à la coopétition asymétrique

Le premier apport de l'étude porte sur la qualification de la relation (QR1). Une lecture centrée sur la convergence des discours conclurait à une relation de complémentarité, conclusion que suggèrent la similarité lexicale élevée des entretiens (tableau 4) et le registre coopératif adopté par les banques. L'analyse de similarité montre d'ailleurs que les répondants dont les positions sont les plus éloignées peuvent être les plus proches par le vocabulaire. Le second cycle de codage invite à distinguer deux niveaux. La convergence est réelle sur le diagnostic, à savoir le caractère désormais incontournable de la transformation numérique. Elle ne l'est pas sur la qualification de la relation : les répondants extérieurs aux banques décrivent une coopération sélective, sous contrôle bancaire, souvent concentrée sur des fournisseurs établis.

Nous proposons de qualifier cette configuration de coopétition asymétrique. Elle est coopétitive au sens de Bengtsson et Kock (2000), puisque coopération et rivalité y coexistent. Elle est asymétrique parce que les banques déterminent seules le périmètre de la coopération, en raison de trois avantages : le contrôle du système d'information central, considéré comme un « capital stratégique » ; l'accès exclusif à certaines infrastructures (banque centrale, cantonnement des fonds) ; et une influence possible sur le cadre réglementaire. Ce résultat prolonge les taxonomies de Drasch et al. (2018) et de Klus et al. (2019) en suggérant que, dans un système bancaire concentré, les formes de coopération observées dépendent moins des motifs des partenaires que de la répartition des ressources d'accès entre eux.

L'écart entre le discours bancaire et les pratiques rapportées par les autres acteurs appelle une double précaution. Il ne s'agit pas, d'abord, d'un écart entre discours et pratiques observées : aucune pratique n'a été observée directement, et l'écart oppose des déclarations à des pratiques rapportées. Cet écart peut ensuite refléter une différence réelle de perception entre catégories d'acteurs, mais aussi un biais de position : les répondants bancaires décrivent la stratégie de leur propre organisation, ce qui favorise une présentation valorisante, tandis que les FinTech et les experts ont intérêt à souligner les obstacles qu'ils rencontrent. L'étude ne permet pas de trancher entre ces deux interprétations, qui ne s'excluent d'ailleurs pas ; elle établit en revanche que la qualification de la relation dépend de la position de celui qui la qualifie.

b. Une transformation qui passe d'abord par l'architecture de valeur

Concernant QR2, les résultats indiquent que la contribution des FinTech au modèle économique se concentre sur l'architecture de valeur : refonte des processus, externalisation de fonctions, expérimentation à moindre risque, ajout de couches numériques autour d'un système central inchangé. Ce constat converge avec les résultats du volet quantitatif de la recherche, qui seront présentés dans un article distinct et qui identifient l'architecture de valeur comme le principal canal de transmission des effets de la FinTech. Le présent article en propose une lecture complémentaire : si l'architecture de valeur est la composante la plus affectée, c'est aussi parce qu'elle est le lieu où les banques peuvent intégrer l'innovation sans renoncer au contrôle de leur cœur de métier.

En termes de capacités dynamiques (Teece, 2007), la coopération avec les FinTech renforce la détection et, dans une certaine mesure, la saisie des opportunités, mais la reconfiguration reste contrainte par l'héritage technologique. La transformation observée relève davantage d'une modernisation périphérique que d'une recomposition du modèle économique, ce qui nuance les lectures qui mettent l'accent sur le potentiel disruptif de la FinTech (Gomber et al., 2018).

Quant à la capture de valeur, l'écart entre la force des convictions exprimées et la faiblesse des mesures disponibles invite à la prudence. Il suggère que la performance attribuée à la digitalisation relève en partie d'une attribution par les acteurs eux-mêmes, ce qui plaide pour des études longitudinales fondées sur des indicateurs financiers observés.

c. Conditions de la relation et propositions de recherche

Concernant QR3, les entretiens confirment l'importance des facteurs de contingence (Lawrence & Lorsch, 1967), mais en précisent la hiérarchie. La culture, surtout la culture du risque, et l'héritage technologique apparaissent plus déterminants que la taille, dont l'effet est ambigu. La régulation est perçue à la fois comme une source de confiance, une contrainte et, selon un témoignage, un instrument concurrentiel. Ces éléments conduisent à formuler trois propositions, destinées à être testées dans des recherches ultérieures :

P1 : Plus le système d'information central est considéré par la banque comme un actif stratégique, plus la coopération avec les FinTech prend la forme d'une relation client–fournisseur avec des acteurs établis, plutôt que d'un partenariat d'exploration avec des start-ups.

P2 : L'effet de la taille de la banque sur l'intensité de sa coopération avec les FinTech est en partie expliqué par l'ancienneté de son architecture technologique.

P3 : La dépendance réglementaire des FinTech à l'égard des banques (accès à la banque centrale, cantonnement des fonds, location de licence) accroît l'asymétrie de la relation au profit des banques.

Ces propositions ont une implication méthodologique pour les travaux quantitatifs. Les facteurs de contingence y sont souvent agrégés dans un construit unique ; or les entretiens montrent que culture, taille, héritage technologique et régulation n'agissent ni dans le même sens ni avec la même intensité. Les modéliser séparément permettrait d'éviter que des effets de sens opposés ne se neutralisent.

Les résultats ont également une implication pour l'usage des outils d'analyse lexicale en recherche qualitative. Les coefficients de similarité sont parfois mobilisés comme indicateurs de saturation ; la présente étude montre qu'un corpus lexicalement homogène peut recouvrir des positions opposées. Ces outils gagnent donc à être utilisés pour décrire le champ thématique couvert par les entretiens, et à être complétés par un codage des positions lorsque l'objet de la recherche est la qualification d'une relation.

d. Implications managériales et réglementaires

Pour les dirigeants bancaires, les résultats suggèrent que l'enjeu n'est pas de multiplier les partenariats, mais d'en clarifier la nature : distinguer les relations d'approvisionnement technologique des partenariats d'exploration, et doter ces derniers d'une gouvernance propre (périmètre, partage des données, critères de réussite). L'architecture en couches décrite par E1, qui permet d'innover sans remplacer le système central, offre une piste pour concilier contrôle des risques et ouverture. Les banques gagneraient également à mesurer l'effet de leurs initiatives numériques sur leur performance, plutôt que de le présumer.

Pour le régulateur, les témoignages plaident en faveur d'une régulation proportionnée au profil de risque des acteurs et d'un renforcement des dispositifs d'expérimentation encadrée. Les conditions d'accès des établissements de paiement aux infrastructures de place mériteraient par ailleurs un examen attentif, dans la mesure où elles structurent le rapport de force entre banques et FinTech. Enfin, les limites d'usage relevées (prédominance des espèces, littératie financière) rappellent que l'inclusion financière ne peut reposer sur la seule offre technologique et suppose une action coordonnée en matière d'éducation financière.

6. Conclusion, limites et perspectives

Cet article visait à comprendre comment les acteurs de l'écosystème marocain qualifient la relation banques–FinTech et ce que cette qualification révèle de la reconfiguration du modèle économique bancaire. Les résultats montrent que la complémentarité affirmée par les banques coexiste avec des pratiques que les FinTech et les experts décrivent comme sélectives, ce que nous qualifions de

coopétition asymétrique. La contribution des FinTech se concentre sur l'architecture de valeur, où l'innovation peut être intégrée sans remettre en cause le contrôle du système central ; ses effets sur la capture de valeur sont affirmés plus que mesurés. La culture du risque et l'héritage technologique apparaissent plus déterminants que la taille, tandis que la régulation fait l'objet d'appréciations ambivalentes.

Sur le plan théorique, l'étude contribue à la littérature sur la relation banques–FinTech de trois manières : elle documente un contexte émergent et francophone peu étudié ; elle montre que la qualification de la relation dépend de la position de l'acteur, ce qui invite à ne pas confondre convergence lexicale des discours et convergence des positions et des pratiques rapportées ; elle articule coopétition, capacités dynamiques et théorie institutionnelle pour expliquer pourquoi l'architecture de valeur constitue le principal lieu de transformation.

Cette recherche présente plusieurs limites. L'échantillon est restreint (six entretiens) et ne compte que deux répondants par catégorie, ce qui ne permet pas d'observer la diversité des positions au sein de chacune ; les deux banques, dont une banque publique, ne reflètent pas la diversité du secteur. Chaque organisation n'est représentée que par un répondant, dont la position influence le discours. L'un des répondants n'a pas été directement impliqué dans un projet d'intégration bancaire, et aucun répondant bancaire n'a livré d'appréciation de la régulation. Les données sont exclusivement déclaratives : les pratiques analysées sont des pratiques rapportées, qui n'ont été confrontées ni à une observation directe ni à des documents internes. Le guide a été adapté à chaque répondant et quelques relances ont été formulées de manière orientée. Les transcriptions ont été harmonisées avant analyse, ce qui a condensé le discours oral et a pu en atténuer certaines nuances. Le codage a été réalisé par un seul chercheur, sans double codage ni validation par les participants. Les analyses lexicales ne portent que sur la fréquence des mots, et le contrôle de sensibilité montre que le niveau des coefficients dépend fortement des paramètres retenus, ce qui en limite l'interprétation à leur structure relative. Enfin, les données, recueillies entre janvier et mars 2025, décrivent un écosystème en évolution rapide.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives. Des études de cas multiples, croisant pour chaque partenariat le point de vue de la banque et celui de la FinTech et adossées à des sources documentaires (conventions de partenariat, rapports annuels, textes réglementaires), permettraient de confronter le discours des acteurs à leurs pratiques effectives. L'inclusion du régulateur et d'un plus grand nombre de banques, notamment des grands groupes bancaires privés, enrichirait l'analyse des conditions institutionnelles. Les propositions P1 à P3 pourraient être testées par des méthodes quantitatives, en désagrégeant les facteurs de contingence. Enfin, des travaux longitudinaux fondés sur des données financières observées permettraient d'évaluer les effets de la coopération sur la capture de valeur, que les acteurs affirment sans pouvoir encore les mesurer.

7. Références

- Anagnostopoulos, I. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. Journal of Economics and Business, 100, 7-25.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. Industrial Marketing Management, 29(5), 411-426.
- Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's old, what's new? Journal of Financial Stability, 53, 100836.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. Currency Doubleday.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Sage.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
- Drasch, B. J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2018). Integrating the 'troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. Journal of Economics and Business, 100, 26-42.
- Elhajouji, A., & Mesk, H. (2023). Fintech et industrie bancaire : une revue de littérature. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 7(4), 459-484.
- Elhajouji, A., & Mesk, H. (2024). La gouvernance des technologies émergentes : cas de la fintech au Maroc. Revue Française d'Économie et de Gestion, 52.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifty years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? Journal of Management, 43(1), 200-227.
- Gabor, D., & Brooks, S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: International development in the fintech era. New Political Economy, 22(4), 423-436.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (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.
- Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., & Schwienbacher, A. (2021). How do banks interact with fintech startups? Small Business Economics, 57(3), 1505-1526.
- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: Motives to collaborate and types of interaction. The Journal of Entrepreneurial Finance, 21(1), Article 1.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. Qualitative Health Research, 26(13), 1753-1760.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives (2e éd.). De Boeck.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Philippon, T. (2016). The fintech opportunity (NBER Working Paper No. 22476). National Bureau of Economic Research.
- Royaume du Maroc. (2014). Dahir n° 1-14-193 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés. Bulletin officiel n° 6328 du 22 janvier 2015.
- Saldaña, J. (2016). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.). Sage.
- Stulz, R. M. (2019). FinTech, BigTech, and the future of banks. Journal of Applied Corporate Finance, 31(4), 86-97.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? Journal of Financial Intermediation, 41, 100833.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
- Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. Annual Review of Financial Economics, 11, 243-272.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226.

Annexe 1. Guide d'entretien (version de référence)

Le guide est reproduit dans sa version d'origine, rédigée pour des répondants bancaires ; seules la graphie « FinTech » et la typographie ont été harmonisées. Le bloc intitulé « configuration de la valeur » dans le guide correspond à la composante désignée dans l'article par « architecture de valeur ». Pour les FinTech et les experts, les questions ont été adaptées à la position du répondant (voir section 3.3).

Introduction (lue au répondant)

Dans le cadre de l'élaboration de notre thèse doctorale, traitant de « l'impact de l'intégration de la FinTech par les banques marocaines sur leur modèle économique et par conséquent sur leur rentabilité », cet entretien vise à recueillir des informations détaillées et des perspectives éclairées sur les transformations induites par l'adoption des technologies FinTech dans le secteur bancaire marocain.

Objectif : mieux comprendre l'impact de l'intégration des solutions FinTech sur la performance des banques traditionnelles, en particulier sur la façon dont les composantes du modèle économique de la banque sont affectées (proposition de valeur, configuration de la valeur, capture de la valeur).

Confidentialité : les informations partagées sont traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche académique.

Durée prévue : environ 45 minutes à une heure.

Bloc 1. Questions générales

1.1 Pouvez-vous brièvement décrire votre rôle au sein de la banque et votre implication dans les projets de transformation digitale ?

1.2 Comment percevez-vous le rôle des technologies FinTech dans l'évolution du secteur bancaire traditionnel ?

1.3 Dans quelle mesure la transformation numérique est-elle une priorité stratégique pour votre banque ?

Bloc 2. Intégration de la FinTech (variable indépendante)

Question principale

2.1 Dans quelle mesure votre banque a-t-elle intégré les innovations technologiques introduites par les FinTech ?

Relances possibles

2.2 Depuis combien de temps votre banque a-t-elle commencé à intégrer des solutions FinTech ?

2.3 Quelles sont les principales technologies FinTech que vous utilisez actuellement (paiements mobiles, blockchain, IA, etc.) ?

2.4 Quelles ont été les principales raisons pour lesquelles votre banque a décidé d'adopter ces solutions ?

2.5 Quels ont été les principaux obstacles ou défis dans l'intégration de ces technologies ?

2.6 Quels sont les principaux apports technologiques des start-ups FinTech, et de quelle manière ces innovations transforment-elles votre banque ?

2.7 Quel est l'état d'avancement de votre banque dans le processus de transformation digitale ?

Bloc 3. Proposition de valeur (variable médiatrice)

Question principale

3.1 Comment les solutions FinTech ont-elles modifié la manière dont vous proposez des services bancaires à vos clients ?

Relances possibles

3.2 Quelles solutions technologiques ont eu un impact direct sur la qualité de vos services ?

3.3 L'intégration de la FinTech a-t-elle permis à votre banque d'offrir des services plus personnalisés ou adaptés aux besoins des clients ?

3.4 Avez-vous observé un changement dans la perception des clients vis-à-vis de la banque depuis l'adoption des solutions FinTech ?

Bloc 4. Architecture (configuration) de la valeur (variable médiatrice)

Question principale

4.1 L'intégration des solutions FinTech a-t-elle modifié la façon dont les processus de votre banque sont organisés ?

Relances possibles

4.2 Quel impact avez-vous observé sur l'efficacité des processus bancaires (par exemple, traitement des transactions, gestion des risques) ?

4.3 Les technologies FinTech ont-elles permis une meilleure gestion des données clients et une prise de décision plus rapide au sein de votre banque ?

4.4 Y a-t-il eu des changements dans la collaboration entre les différents départements (marketing, informatique, service client) pour intégrer ces technologies ?

4.5 L'avenir du secteur bancaire repose-t-il sur une coopération renforcée entre les banques traditionnelles et les start-ups FinTech ?

4.6 Quelle est la nature de la relation actuelle entre les banques traditionnelles et les start-ups FinTech ?

Bloc 5. Capture de valeur (variable médiatrice)

Question principale

5.1 Comment ces solutions contribuent-elles à augmenter la rentabilité de votre banque ?

Relances possibles

5.2 Avez-vous observé une réduction des coûts opérationnels grâce à l'adoption des solutions FinTech ?

5.3 L'intégration de la FinTech a-t-elle permis à votre banque de développer de nouvelles sources de revenus ?

5.4 L'adoption de la FinTech a-t-elle facilité la création de nouveaux produits ou services payants pour vos clients ?

5.5 Comment évaluez-vous l'impact de l'intégration de la FinTech sur l'efficacité opérationnelle de votre banque ?

Bloc 6. Performance de la banque (variable dépendante)

Question principale

6.1 Depuis l'intégration de la FinTech, comment avez-vous évalué la performance générale de votre banque (rentabilité, part de marché, etc.) ?

Relances possibles

6.2 Avez-vous constaté un impact direct de la transformation digitale sur la fidélisation de vos clients ?

6.3 Votre banque a-t-elle observé une amélioration de son image de marque depuis l'introduction des solutions FinTech ?

6.4 Les solutions FinTech ont-elles contribué à l'expansion de votre base de clients ?

Bloc 7. Facteurs de contingence (variables modératrices)

Question principale

7.1 Quels ont été les principaux obstacles ou défis dans l'intégration de la FinTech par votre banque ?

Relances possibles

7.2 Pensez-vous que la taille de votre banque facilite l'intégration de nouvelles technologies comme la FinTech ?

7.3 Les grandes banques ont-elles un avantage sur les plus petites concernant l'adoption des solutions FinTech ?

7.4 Dans quelle mesure la culture de votre banque favorise-t-elle l'innovation technologique ?

7.5 Les employés de votre banque sont-ils bien préparés et formés pour adopter de nouvelles technologies ?

7.6 Le cadre réglementaire a-t-il facilité ou limité l'adoption des solutions FinTech dans votre banque ? Quel rôle jouent les instances de régulation dans la dynamique entre les banques traditionnelles et l'écosystème FinTech ?

7.7 Les régulations en place freinent-elles la possibilité d'adopter plus rapidement des solutions innovantes ?

Conclusion de l'entretien

C.1 Y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez ajouter concernant l'impact de la FinTech sur votre banque ?

C.2 Remerciements.

Annexe 2. Contrôle de sensibilité des coefficients de similarité

Les quinze coefficients de Pearson ont été recalculés hors de NVivo à partir des transcriptions harmonisées, selon quatre spécifications. Traitements communs : passage en minuscules ; découpage sur les caractères alphabétiques ; formes exactes, sans lemmatisation ; retrait des en-têtes d'identification et des étiquettes « Question n » et « Réponse ». Lorsque les mots-outils sont exclus, la liste française du paquet Python *stop-words* (348 formes) est appliquée, ainsi qu'une longueur minimale de trois lettres. Ce recalcul ne vise pas à reproduire les valeurs de NVivo, dont les paramètres internes diffèrent (regroupement des mots dérivés et des synonymes notamment), mais à apprécier la sensibilité des coefficients aux choix de traitement.

Tableau A1. Coefficients de similarité selon la spécification retenue

Spécification	Questions de l'enquêteur	Mots-outils	Étendue	Moyenne	Moyenne intra-catégorie	Spearman avec NVivo
NVivo 10 (tableau 4)	Incluses	Liste NVivo par défaut	0,70–0,83	0,76	0,77 (inter : 0,76)	–
A. Recalcul, sources complètes	Incluses	Conservés	0,77–0,88	0,83	0,83 (inter : 0,83)	0,68
B. Recalcul, sources complètes	Incluses	Exclus	0,21–0,53	0,40	0,43 (inter : 0,39)	0,75
C. Recalcul, réponses seules	Exclues	Conservés	0,75–0,87	0,81	0,81 (inter : 0,81)	0,62
D. Recalcul, réponses seules	Exclues	Exclus	0,18–0,45	0,34	0,35 (inter : 0,34)	0,79

Note : moyenne intra-catégorie calculée sur les paires B1–B2, F1–F2 et E1–E2 ; moyenne inter-catégories sur les douze autres paires. Le coefficient de Spearman mesure la concordance entre le classement des quinze paires obtenu par recalcul et celui obtenu sous NVivo. Source : calculs des auteurs.