



Partenariat, développement ou concurrence ? Une modélisation de la réponse stratégique des banques établies à l'entrée des néobanques

Partner, Build, or Compete? Modeling the Strategic Response of Incumbent Banks to Neobank Entry

Dr. Rachid Maghniwi

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS) — ISSN : 2958-8413

Résumé : Confrontées à des concurrents nativement numériques, les banques établies choisissent au sein d'un menu discret de réponses stratégiques : nouer un partenariat avec des fintechs, lancer une filiale numérique en propre, ou affronter frontalement l'entrant en modernisant leur offre cœur. Cette étude modélise à la fois la réponse retenue et la rapidité de réaction, à partir d'un jeu de données secondaires de mouvements stratégiques compilés depuis des bases de transactions et des communications d'entreprise codées. Un modèle logit multinomial relie le choix de réponse aux caractéristiques de la banque, tandis qu'un modèle de survie complémentaire capture le délai de première réaction après l'entrée d'une néobanque sur un marché. La maturité numérique s'impose comme le déterminant pivot : les banques numériquement avancées tendent à construire des filiales en propre, tandis que les moins matures privilégient le partenariat comme raccourci vers la capacité. Les banques de plus grande taille réagissent plus vite, ce qui est cohérent avec des ressources supérieures et une exposition plus aiguë. L'hypothèse d'indépendance des alternatives non pertinentes est examinée, et les estimations sont vérifiées face à des codages alternatifs et à une inférence bootstrap. Les résultats fournissent une carte prédictive du comportement des banques établies et clarifient les conditions dans lesquelles chaque posture stratégique est choisie.

Mots-clés : réponse stratégique ; logit multinomial ; analyse de survie ; banques établies ; partenariat fintech ; filiale numérique.

Abstract: Confronted by digitally native competitors, incumbent banks choose among a discrete menu of strategic responses: partnering with fintech firms, launching a proprietary digital subsidiary, or competing head-on with an upgraded core offering. This study models both which response incumbents select and how quickly they act, using a secondary dataset of strategic moves compiled from deal repositories and coded corporate disclosures. A multinomial logit model relates the choice of response to incumbent characteristics, while a complementary survival model captures the timing of the first strategic reaction after neobank entry. Digital maturity emerges as the pivotal determinant: digitally advanced incumbents gravitate toward building proprietary subsidiaries, whereas less mature incumbents favor partnership as a shortcut to capability. Larger incumbents respond faster, consistent with greater resources and sharper exposure. The results furnish a predictive map of incumbent behavior and clarify the conditions under which each strategic posture is chosen.

Keywords: strategic response; multinomial logit; survival analysis; incumbent banks; fintech partnership; digital subsidiary.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22230080>

1 Introduction

Lorsqu'un concurrent nativement numérique fait son apparition, une banque établie ne fait pas face à une décision unique mais à deux décisions imbriquées : que faire et quand le faire. Le « quoi » est un choix parmi un ensemble discret de postures stratégiques — former un partenariat avec un fournisseur fintech, ériger une filiale numérique en propre, ou affronter directement l'entrant en modernisant la banque cœur. Le « quand » relève du calendrier, allant de la préemption rapide à l'inaction prolongée. Ces deux décisions ont été racontées cas par cas dans la littérature professionnelle, mais rarement modélisées de manière systématique à travers de nombreuses banques établies.

L'absence de modélisation systématique constitue une véritable lacune, et non un simple manque académique. Les praticiens qui envisagent une réponse raisonnent naturellement par analogie avec des cas marquants ; or ces cas marquants forment un échantillon biaisé : ils surreprésentent les mouvements audacieux et les issues réussies, et n'offrent aucun moyen de distinguer l'idiosyncrasique du systématique. Un cadre estimé sur de nombreuses banques établies, y compris les cas ordinaires et les échecs, peut révéler quels choix découlent prévisiblement de quelles conditions, convertissant une collection d'anecdotes en un compte rendu structuré à partir duquel une banque peut situer son propre comportement probable et en interroger la pertinence.

Cette étude fournit un tel modèle. S'appuyant sur un jeu de données secondaires de mouvements stratégiques assemblé à partir de bases de suivi de transactions et codé depuis des communications d'entreprise, elle estime un modèle logit multinomial du choix entre les trois postures et un modèle de survie du délai de première réponse. L'appariement est délibéré : le modèle de choix explique la forme de la réponse, le modèle de survie sa rapidité, et ensemble ils restituent la réaction de la banque établie à l'entrée d'une néobanque comme un processus structuré et prévisible plutôt qu'idiosyncrasique.

Les deux choix de modélisation sont dictés par la structure des décisions. Le choix de posture est catégoriel et non ordonné — partenariat, filiale et confrontation sont des alternatives entre lesquelles n'existe aucun classement naturel — ce qui correspond précisément au cadre pour lequel le logit multinomial est conçu. Le délai de réponse est une durée, potentiellement censurée pour les banques n'ayant pas encore réagi à la fin de la période d'observation, ce qui correspond précisément au cadre pour lequel l'analyse de survie est conçue. Appliquer l'outil approprié à chaque décision, plutôt que de forcer les deux dans un cadre unique, est ce qui permet à l'analyse de traiter la forme et la rapidité avec une rigueur égale.

La contribution consiste à convertir une compréhension qualitative et anecdotique de la stratégie des banques établies en un cadre estimable ancré dans des données secondaires, et à identifier les caractéristiques qui façonnent systématiquement la forme et le calendrier de la réponse. L'article développe un cadre conceptuel et des hypothèses, décrit les données et les deux estimateurs, présente tour à tour les résultats sur la posture et le calendrier, discute leur signification stratégique, et conclut.

2 Cadre conceptuel et hypothèses

Le choix entre les postures stratégiques, et la rapidité avec laquelle l'une d'elles est adoptée, peuvent se comprendre à travers la théorie des ressources de la firme (resource-based view) et la littérature sur les réponses des entreprises établies à l'entrée disruptive. Toutes deux suggèrent que ce qu'une firme fait lorsqu'elle est mise au défi est gouverné par les ressources et capacités qu'elle possède déjà. Cette section applique cette grille au menu spécifique auquel font face les banques et en dérive les hypothèses.

2.1 Un menu de postures stratégiques

Les trois postures diffèrent par ce qu'elles exigent et ce qu'elles procurent. Le partenariat offre un accès rapide à une capacité externe au prix d'une dépendance et d'une différenciation plus mince : la banque achète ou emprunte ce qui lui manque, avance vite, mais lie sa proposition numérique à un tiers et renonce à la différenciation que confère la capacité propriétaire. Construire une filiale en propre promet contrôle et différenciation mais exige capacité, capital et temps : la banque qui construit possède son avenir, mais doit détenir ou acquérir les talents d'ingénierie et de produit que les entrants maîtrisent nativement. La concurrence frontale exploite l'échelle et la confiance existantes en modernisant la banque cœur, mais risque de cannibaliser une activité existante rentable et peut se révéler insuffisante face à des entrants non grevés de systèmes hérités.

La posture retenue par une banque devrait donc refléter les ressources et capacités qu'elle possède déjà. Une banque riche en capacité numérique peut construire ; une banque qui en manque doit s'associer ou gagner du temps. Une banque dont l'échelle et la marque sont les principaux atouts peut rationnellement affronter frontalement, en déployant des forces que les entrants ne peuvent égaler rapidement. Le menu n'est donc pas un libre choix mais un choix structuré par la dotation, et la tâche empirique consiste à recouper la correspondance entre dotation et posture.

2.2 Le calendrier et la théorie des ressources

Le calendrier, lui aussi, est gouverné par les ressources, mais d'une autre manière. Réagir rapidement requiert un « slack » — financier, managérial et technique — mobilisable sans perturber les opérations courantes. Les grandes banques disposent d'un tel slack et, de surcroît, font face à une exposition plus aiguë, leur échelle en faisant des cibles visibles ; ces deux considérations poussent vers une réponse plus rapide. Les banques plus petites, contraintes en ressources et moins immédiatement menacées, peuvent rationnellement temporiser. Le calendrier est aussi façonné par l'environnement concurrentiel : une présence intense de néobanques élève le coût de l'inaction et devrait accélérer la réponse de toutes les banques, indépendamment de leur taille.

2.3 Hypothèses

Nous avançons trois hypothèses. H1 : la maturité numérique accroît la probabilité de construire une filiale en propre plutôt que de nouer un partenariat, la capacité abaissant le coût de la construction et relevant le rendement de la propriété par rapport à l'emprunt de capacité numérique. H2 : la taille de la banque raccourcit le délai de première réponse, les grandes banques disposant du slack et faisant face à l'exposition qui stimulent l'action. H3 : les marchés à présence néobancaire plus intense suscitent des réponses plus rapides chez l'ensemble des banques, le coût de l'inaction croissant avec la saillance de la menace.

2.4 Rapport aux travaux antérieurs sur la réponse des banques établies

La question de la manière dont les firmes établies répondent à l'entrée disruptive possède une longue filiation dans la littérature stratégique, qui a documenté la difficulté qu'elles éprouvent à monter des réponses efficaces. L'inertie organisationnelle, le dilemme de cannibalisation et la tendance cognitive à sous-estimer des entrants dont l'offre initiale paraît inférieure concourent tous à ralentir et distordre les réactions. Cette littérature nourrit l'attente que les réponses seront systématiquement façonnées par des caractéristiques structurelles plutôt que librement choisies, et que la dotation en ressources en particulier gouvernera ce qu'une banque peut faire.

Appliquée à la banque, cette littérature a surtout procédé par études de cas d'initiatives numériques de banques individuelles, riches en détail mais limitées en généralité. Les rares traitements quantitatifs ont examiné les décisions de partenariat ou d'acquisition isolément plutôt que le menu complet de postures, et ont rarement modélisé le calendrier de réponse. La contribution de la présente étude est de traiter conjointement et quantitativement le choix parmi l'ensemble complet de postures et le calendrier de réponse, à travers de nombreuses banques, recouvrant ainsi la structure systématique que les études de cas ne peuvent établir et que les modèles à décision unique ne peuvent capturer.

3 Données et méthodes

Le jeu de données enregistre, pour chaque banque établie de l'échantillon, la forme et le calendrier de sa première réponse stratégique après l'entrée d'une néobanque sur son marché principal, ainsi que ses caractéristiques. Les réponses sont codées depuis des bases de transactions et des communications publiques en trois catégories mutuellement exclusives. Les banques n'ayant pas réagi à la fin de la fenêtre d'observation sont traitées comme censurées à droite dans l'analyse de survie.

Le codage des réponses en trois catégories requiert un jugement aux frontières, et les règles appliquées sont énoncées explicitement pour rendre la classification reproductible. Un partenariat est enregistré lorsque la banque conclut un arrangement commercial pour intégrer ou distribuer la technologie d'un tiers tout en conservant sa marque et sa licence. Une filiale en propre est enregistrée lorsque la banque lance une unité nativement numérique à marque distincte, sous son contrôle, qu'elle soit construite en interne ou acquise. La concurrence frontale est enregistrée lorsque la banque modernise sa proposition cœur — suppression des frais, refonte de l'application, repricing des dépôts — sans nouer de partenariat ni ériger d'unité distincte. Les cas ambigus, tel un investissement minoritaire n'atteignant pas le contrôle, sont tranchés par une règle constante favorisant la classification la plus conservatrice, et la sensibilité des résultats à ces décisions de frontière est examinée.

La maturité numérique, covariable pivot, est mesurée à partir d'indicateurs publics de la posture numérique de la banque avant l'entrée : la sophistication de son application mobile, l'ampleur de sa gamme de produits numériques et la part de ses transactions réalisées via des canaux numériques lorsqu'elle est divulguée. La mesure est construite pour refléter la capacité de la banque au moment de l'entrée de la néobanque, avant toute réponse, de sorte qu'elle capture une précondition de la réponse plutôt que sa conséquence. Cet ordonnancement temporel est essentiel à l'interprétation de H1, car une mesure de maturité contaminée par la réponse elle-même rendrait l'hypothèse intenable.

Tableau 1. Variables et sources.

Variable	Définition	Source (à vérifier)
Réponse	Partenariat / Construction / Concurrence	Bases de transactions
Délai de réponse	Années jusqu'au premier mouvement	Communications
Maturité num.	Score de maturité numérique	Communications
Taille	Log de l'actif total	États financiers
Actionnariat	État / privé / étranger	Registres
Concurrence marché	Présence néobancaire	Observatoires de marché

Données illustratives ; vérifier toutes les séries avant soumission.

Le choix entre postures est modélisé par un logit multinomial, dans lequel la probabilité de sélectionner la posture j dépend des caractéristiques de la banque à travers :

$$P(y_i = j) = \exp(X_i \cdot \beta_j) / \sum_k \exp(X_i \cdot \beta_k) \quad (1)$$

avec le partenariat pris comme catégorie de référence. Le calendrier de réponse est modélisé par une spécification à risques proportionnels de Cox, dans laquelle le risque de réagir à l'instant t est le produit d'un risque de base et d'une fonction exponentielle des covariables.

L'hypothèse de proportionnalité des risques est examinée par des tests fondés sur les résidus mis à l'échelle, et l'hypothèse d'indépendance des alternatives non pertinentes sous-jacente au logit est évaluée en comparant les estimations sur des ensembles de choix restreints.

La propriété d'indépendance des alternatives non pertinentes mérite un commentaire car elle est à la fois l'hypothèse clé et la vulnérabilité clé du logit multinomial. La propriété soutient que les chances relatives de choisir entre deux postures quelconques ne sont pas affectées par la disponibilité d'une troisième. Elle pourrait être mise en défaut si, par exemple, le partenariat et la construction d'une filiale étaient des substituts proches relativement à la concurrence frontale, de sorte que retirer l'un profiterait de manière disproportionnée à l'autre plutôt qu'à toutes les alternatives également. L'analyse teste cela en réestimant le modèle sur des ensembles de choix restreints et en vérifiant si les coefficients demeurent stables ; une instabilité substantielle signalerait une violation et appellerait une alternative de type logit emboîté ou mixte.

La composante de survie traite le délai, pour chaque banque, entre l'entrée de la néobanque sur son marché et sa première réponse stratégique comme la durée d'intérêt, les banques n'ayant pas réagi à la fin de la fenêtre d'observation entrant comme observations censurées à droite plutôt que d'être écartées. La censure n'est pas un défaut à effacer mais une information à exploiter : le fait qu'une banque n'ait pas réagi après plusieurs années constitue en soi une donnée sur le risque, et l'estimateur de Cox l'incorpore correctement là où une simple régression sur les délais observés ne le ferait pas. L'hypothèse de proportionnalité des risques, selon laquelle les covariables mettent le risque à l'échelle multiplicativement et de façon invariante dans le temps, est vérifiée à l'aide des résidus de Schoenfeld mis à l'échelle.

4 Résultats

4.1 Choix de la posture stratégique

La figure 1 retrace la probabilité prédite de chaque posture sur l'étendue de la maturité numérique des banques. À faible maturité, le partenariat domine, reflétant son rôle de raccourci vers la capacité. À mesure que la maturité s'élève, la probabilité de construire une filiale en propre croît régulièrement et finit par dépasser le partenariat, précisément le schéma anticipé par H1. La concurrence frontale occupe une bande intermédiaire, choisie par des banques dont l'échelle se substitue à la sophistication numérique.

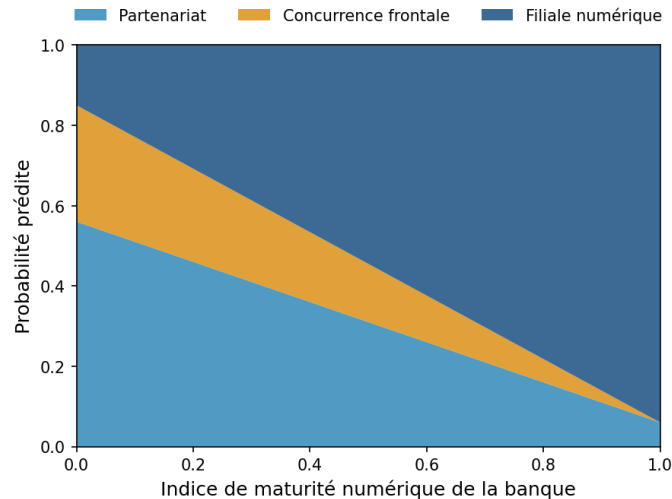


Figure 1. Probabilité prédite de chaque posture stratégique selon la maturité numérique de la banque (données illustratives).

Tableau 2. Estimations du logit multinomial (réf. : partenariat).

Régresseur	Construction	Concurrence
Maturité numérique	2,61	0,34
Taille de la banque	0,42	0,55
Actionnariat public	-0,38	0,21
Concurrence de marché	0,29	0,47
Pseudo-R ²	0,31	—
Observations	N	N

Coefficients illustratifs relatifs à la référence « partenariat » ; à réestimer sur données vérifiées.

Le tableau 2 confirme le récit visuel. Le coefficient de la maturité numérique dans le contraste construction-versus-partenariat est grand et positif, tandis que son effet sur le contraste concurrence-versus-partenariat est modeste. La taille relève la probabilité des deux postures actives par rapport au partenariat, et l'actionnariat public éloigne les banques de la construction, cohérent avec la plus grande prudence et les contraintes d'approvisionnement des banques à capitaux publics.

L'interprétation des coefficients du logit multinomial requiert de la prudence, chaque coefficient décrivant le log-odds d'une posture relativement à la référence « partenariat » plutôt qu'un effet inconditionnel. Le grand coefficient positif de la maturité numérique dans le contraste de construction signifie donc que, à mesure que la maturité s'élève, la construction devient de plus en plus probable relativement au partenariat — et non que le partenariat devient absolument moins fréquent à chaque niveau. Les courbes de probabilité prédite de la figure 1 traduisent ces effets relatifs en probabilités absolues plus faciles à appréhender, et c'est là que le basculement d'un comportement dominé par le partenariat vers un comportement dominé par la construction devient visible. Les deux représentations sont complémentaires : les coefficients établissent la significativité statistique, les probabilités en transmettent l'ampleur.

4.2 Calendrier de réponse

La figure 2 présente les courbes de Kaplan-Meier du délai de première réponse, stratifiées par taille de banque. Les grandes banques réagissent nettement plus vite : leur courbe de survie — la part n'ayant pas encore réagi — décroît fortement, tandis que les petites banques s'attardent. Les estimations de Cox corroborent H2 et H3, la taille et la concurrence de marché relevant toutes deux le risque de réponse. L'hypothèse de proportionnalité des risques n'est pas rejetée pour les principales Co-variables.

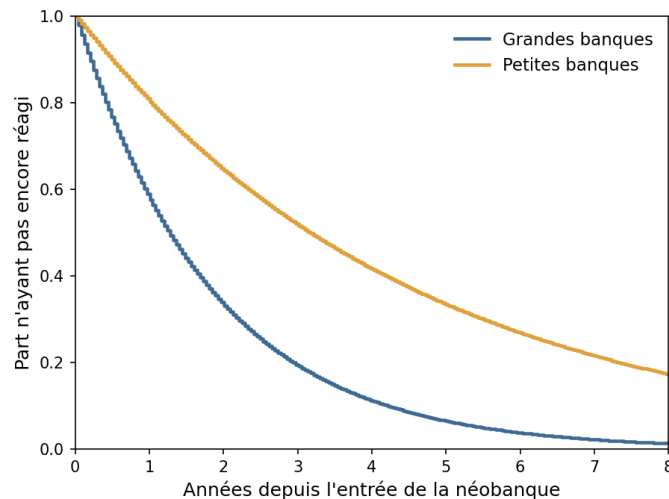


Figure 2. Estimations de Kaplan-Meier du délai de première réponse stratégique, par taille de banque (données illustratives).

La séparation entre les strates de taille dans la figure 2 est aussi significative économiquement que statistiquement. L'écart entre les courbes à un horizon donné mesure la différence de part de grandes versus petites banques ayant réagi à ce stade, et cet écart se creuse au cours des premières années avant de se stabiliser, indiquant que l'avantage de vitesse lié à la taille se concentre dans la période initiale après l'entrée, lorsque la préemption a le plus de valeur. Les petites banques finissent par réagir, mais leur retard cède la période initiale aux entrants, période durant laquelle l'acquisition de clients par l'entrant peut être la plus difficile à inverser. Le résultat sur le calendrier porte ainsi un avertissement substantiel pour les banques contraintes en ressources : la tendance structurelle à temporiser est la plus coûteuse précisément lorsque la vitesse importe le plus.

5 Discussion

Les deux modèles composent un portrait cohérent du comportement des banques établies. La forme de la réponse est gouvernée principalement par la capacité : les banques construisent lorsqu'elles le peuvent et s'associent lorsqu'elles ne le peuvent pas. La vitesse de la réponse est gouvernée par les ressources et l'exposition : les grandes banques sur des marchés concurrentiels bougent les premières. L'actionnariat ajoute un relief supplémentaire, les banques à capitaux publics affichant la prudence attendue. Pour les praticiens, le cadre offre un diagnostic : une banque peut se situer sur les dimensions de maturité et de taille et y lire à la fois la posture qu'elle est susceptible d'adopter et le rythme auquel elle est susceptible d'agir, puis interroger si ce comportement par défaut est effectivement optimal.

5.1 La valeur de connaître son comportement par défaut

La valeur diagnostique du cadre réside moins dans la prescription d'une posture que dans la révélation de la posture qu'une banque est prédisposée à adopter, ce qui constitue le premier pas nécessaire pour l'examiner de façon critique. Une banque de maturité numérique modeste gravitera, le modèle le prédit, vers le partenariat ; reconnaître cette prédisposition permet à sa direction de se demander si la commodité du partenariat vaut son coût en dépendance et en absence de différenciation, ou si le chemin plus ardu de la construction de capacité est justifié malgré ses limites actuelles. De même, une petite banque prédisposée à temporiser peut affronter la question de savoir si sa tendance structurelle à l'inaction relève d'une patience prudente ou d'une complaisance dangereuse. Le cadre, en somme, rend le comportement par défaut visible afin qu'il puisse être choisi délibérément plutôt que subi par dérive.

5.2 Implications managériales

Au-delà de sa valeur diagnostique, le cadre porte des implications managériales directes qu'il convient d'explicitier. Premièrement, il invite les directions générales à traiter le choix de posture comme une décision d'allocation de ressources plutôt que comme une réaction ponctuelle à un entrant : puisque la maturité numérique préalable conditionne la faisabilité de la construction en propre, investir en amont dans la capacité — talents d'ingénierie, socle technologique, gouvernance produit — élargit l'éventail des postures accessibles au moment où la menace se matérialise. Une banque qui néglige cet investissement se retrouve, de fait, contrainte au partenariat, non par choix stratégique mais par défaut de capacité.

Deuxièmement, le résultat sur le calendrier convertit la vitesse en variable de décision. L'avantage de préemption étant concentré dans les premières années suivant l'entrée, les banques gagnent à se doter de dispositifs de veille et de mécanismes de décision accélérés — mandats préautorisés, enveloppes budgétaires dédiées, comités habilités à engager rapidement — qui abaissent le délai de première réponse indépendamment de la taille. Pour les établissements de taille moyenne, dépourvus du slack des grandes banques mais plus exposés que les petites, cette préparation organisationnelle constitue le levier le plus actionnable pour compenser un désavantage de ressources. Troisièmement, le cadre suggère que partenariat et construction ne sont pas nécessairement des termes exclusifs dans la durée : le partenariat peut être mobilisé comme une étape transitoire d'acquisition de capacité, à condition que la banque assortisse l'accord de clauses de transfert de compétences et d'une trajectoire explicite d'internalisation. Lu ainsi, le choix initial de posture devient le premier maillon d'une séquence pilotable plutôt qu'un engagement figé.

5.3 Considérations contextuelles : cadres réglementaires et géographiques

La discussion gagne à approfondir la manière dont les contextes réglementaires et géographiques modulent les régularités mises en évidence, car les mécanismes estimés ne s'expriment pas de façon uniforme d'un marché à l'autre. Le rôle de la structure d'actionnariat mérite d'abord d'être souligné pour les marchés où l'actionnariat public et étranger est prééminent, comme dans de nombreuses économies émergentes. Le constat que l'actionnariat public éloigne les banques de la construction de filiales en propre, vers la posture plus prudente du partenariat, reflète les contraintes d'approvisionnement, l'aversion au risque et la complexité de gouvernance qu'entraîne la propriété publique. Pour une banque ainsi détenue, le cadre signale que la tendance institutionnelle penchera vers la prudence, et que la surmonter pour poursuivre une posture plus ambitieuse exigera un effort délibéré à contre-courant de la structure d'actionnariat.

L'environnement réglementaire agit ensuite comme un modérateur de premier ordre. Les juridictions dotées de régimes de licence allégés — licences bancaires spécialisées, cadres de banque ouverte imposant le partage de données, ou dispositifs de « bac à sable » réglementaire — abaissent le coût d'entrée des néobanques et intensifient la pression concurrentielle, ce qui, selon la logique de H3, devrait accélérer la réponse des banques établies. À l'inverse, dans les marchés où l'octroi de licences demeure restrictif et où l'obligation de partage de données est absente, l'entrant progresse plus lentement et la banque établie peut rationnellement différer sa réaction. Le même niveau de maturité numérique peut ainsi produire des calendriers de réponse sensiblement différents selon que le régulateur favorise ou freine la contestabilité du marché. Les exigences prudentielles de fonds propres et les contraintes pesant sur la création de filiales influent par ailleurs directement sur l'arbitrage entre construire et s'associer, en renchérissant l'option de la filiale en propre là où le capital réglementaire est coûteux.

La dimension géographique enfin recoupe des différences de développement financier, d'inclusion bancaire et d'infrastructure de paiement. Sur les marchés à forte pénétration du paiement mobile et à population jeune et connectée, la menace néobancaire se diffuse plus vite et la préemption prend davantage de valeur, tandis que sur les marchés à bancarisation plus traditionnelle l'inertie des clientèles établies protège temporairement les banques en place. Ces contrastes suggèrent que les coefficients estimés doivent être lus comme des tendances centrales autour desquelles la réglementation et la géographie introduisent une variance systématique ; une extension naturelle consisterait à interagir explicitement la maturité et la taille avec des indicateurs de régime réglementaire et de développement de marché afin de quantifier cette hétérogénéité plutôt que de la laisser implicite.

6 Conclusion

En appariant un modèle logit multinomial de la posture stratégique à un modèle de survie du calendrier de réponse, cette étude restitue la réaction des banques établies à l'entrée des néobanques comme un processus structuré et prévisible. La maturité numérique détermine la forme de la réponse et la taille sa rapidité, l'actionnariat et la concurrence de marché façonnant les deux. Le cadre convertit une décision anecdotique en une décision estimable et dote les banques d'une carte de leur comportement probable.

6.1 Limites

Deux limites nuancent les résultats. La première est que les réponses sont codées depuis des communications publiques de détail inégal, de sorte que des mouvements subtils ou non annoncés peuvent être manqués et le calendrier de réponse mesuré avec erreur. La seconde est que l'analyse ne modélise que la première réponse, traitant la réaction de la banque comme un événement unique alors qu'en pratique il s'agit souvent d'une séquence — un partenariat suivi d'une acquisition suivie d'une construction interne. Ne modéliser que le premier mouvement capture le déclenchement de la réponse mais non son évolution.

6.2 Pistes de recherche future

L'extension naturelle consiste à modéliser la séquence de réponses plutôt que la seule première, à l'aide de méthodes de survie multi-états capturant les transitions entre postures dans le temps. Enrichir l'ensemble des covariables par des mesures de structure organisationnelle et de leadership permettrait de tester si le compte rendu fondé sur les ressources peut être approfondi en un compte rendu plus granulaire fondé sur les capacités. Interagir explicitement les déterminants avec des indicateurs de régime réglementaire et de développement de marché quantifierait l'hétérogénéité contextuelle discutée plus haut. Enfin, relier le choix et le calendrier de réponse à la performance ultérieure ferait passer l'analyse de la description de ce que font les banques à l'évaluation de ce qui fonctionne, la question qui intéresse ultimement les praticiens.

7 Déclarations

Financement : aucun. Conflits d'intérêts : aucun déclaré. Disponibilité des données : toutes les données proviennent de sources secondaires publiquement accessibles et doivent être vérifiées face à celles-ci. Recours à l'IA générative : l'auteur a utilisé un outil d'écriture assistée par IA pour la rédaction et la révision linguistique ; l'auteur a conçu l'étude, spécifié les modèles, interprété les résultats et assume l'entière responsabilité du contenu scientifique.

REFERENCES

- [1] Maghniwi, R., & Oukassi, M. (2026). La Nécessité de l'Open Banking face aux Néo-banques au Maroc : Évidence Empirique et Impératifs Stratégiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*
- [2] Maghniwi, R., et Oukassi, M. (2025). Les néobanques au Maroc : modèles de distribution hybrides et expérience client. *Revue de droit et de sciences sociales* ,
- [3] Maghniwi, R., (2026). Concurrence dans le secteur des technologies financières, stabilité bancaire et prise de risque : une analyse GMM en système dynamique. *Revue internationale de recherche multidisciplinaire*.
- [4] McFadden, D. (1974). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. In P. Zarembka (Ed.), *Frontiers in Econometrics* (pp. 105–142). New York: Academic Press.
- [5] Cox, D. R. (1972). Regression models and life-tables. *Journal of the Royal Statistical Society B*, 34(2), 187–220.
- [6] Train, K. (2009). *Discrete Choice Methods with Simulation* (2e éd.). Cambridge: Cambridge University Press.
- [7] Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- [8] Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
- [9] Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- [10] Kotarba, M. (2024). Responding to disruptive business model innovations: the case of traditional banks facing fintech entrants. *Journal of Banking and Financial Technology*, 8(1), 45–63.
- [11] Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2025). Digital transformation and business model innovation in banking: a dynamic capabilities perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123–140.
- [12] Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J., & Rodríguez-Fernández, F. (2024). Digital disruption and incumbent banks' strategic responses. *Journal of Financial Services Research*, 65(2), 201–229.
- [13] Harahap, S., Thoyib, A., & Sumiati, S. (2024). Digital transformation, customer trust and loyalty in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 42(4), 712–735.
- [14] Shanti, R., Siregar, H., & Zulbahridar, Z. (2023). Digital transformation investment and bank profitability: evidence from emerging markets. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(9), 401.
- [15] Hughes, L., Seddon, J. J. M., & Dwivedi, Y. K. (2024). Disruptive change within financial technology: a methodological analysis of digital transformation challenges. *Journal of Information Technology*, 39(2), 267–293.

- [16] Barua, R., Golder, U., Chowdhury, M., & Sharmeen, S. (2026). Exploring the effects of FinTech adoption on traditional banking: a systematic literature review. *International Review of Financial Analysis*, 98, 103–121.
- [17] Kayani, U., & Hasan, F. (2024). Fintech, decentralized finance and the future of traditional banks: a strategic review. *Finance Research Letters*, 61, 105–118.
- [18] Sayari, S. (2024). Driving digital transformation: analyzing the impact of internet banking on profitability in the Saudi Arabian banking sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 174.
- [19] Sajid, R., Ayub, H., Malik, B., & Ellahi, A. (2023). The role of fintech on bank risk-taking: mediating role of bank's operating efficiency. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023, 1–11.
- [20] Chao, N. (2024). How does digital transformation affect the profitability of rural commercial banks? *Pacific-Basin Finance Journal*, 84, 102–119.
- [21] Nagy, S., & Somosi, M. V. (2024). Neobanks and the reshaping of retail banking: business models and adoption drivers. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 88–104.
- [22] Eren, B. A. (2024). QR-code m-payment from a customer experience perspective. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(1), 106–121.
- [23] Qi, H., Yang, K., & Wang, W. (2022). Does fintech change the market power of traditional banks in China? *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(11), 3167–3183.
- [24] Pio, P., Sigahi, T., Rampasso, I., & Anholon, R. (2024). Complaint management: comparison between traditional and digital banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(4), 1050–1070.
- [25] Simon-Kucher & Partners (2023). Global neobanking report: profitability and the path to scale. Bonn: Simon-Kucher & Partners.
- [26] Widiari, T., Sudarno, S., Rusgiyono, A., & Prahutama, A. (2023). Survival analysis for credit scoring using the Cox model. *AIP Conference Proceedings*, 2738, 020024.
- [27] Kalbfleisch, J. D., & Prentice, R. L. (2002). *The Statistical Analysis of Failure Time Data* (2e éd.). New York: John Wiley & Sons.
- [28] Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied Logistic Regression* (3e éd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- [29] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.