

La transformation digitale dans le secteur bancaire au Maroc et son impact sur la relation banque-client

Digital transformation in the banking sector in Morocco and its impact on the bank-client relationship

Soukaina RECHKA, (Doctorante)

*École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Smail KABBAJ, (Enseignant-Chercheur, PES)

*École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion Casablanca Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca 20250 Université Hassan II, Casablanca, Maroc Maroc (Casablanca)
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RECHKA, S., & KABBAJ, S. (2024). La transformation digitale dans le secteur bancaire au Maroc et son impact sur la relation banque-client. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 803-826. https://doi.org/10.5281/zenodo.14583123
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

La transformation digitale dans le secteur bancaire au Maroc et son impact sur la relation banque-client

Résumé :

La digitalisation a joué un rôle majeur dans l'évolution du secteur bancaire marocain, qui a suivi la tendance mondiale de la transformation digitale. Cette évolution a provoqué une révolution significative dans les services financiers et les pratiques bancaires. La digitalisation s'est imposée comme un élément essentiel dans la conception des stratégies visant à moderniser et à adapter les organisations, en incorporant les outils numériques à tous les niveaux de leurs opérations. Notre étude consiste à étudier l'impact de la transformation numérique au regard de la relation banque-client. Elle se concentre sur la manière dont les outils numériques influencent la satisfaction, la fidélité et la confiance des clients tout en identifiant les principaux déterminants de leur adoption. La recherche utilise une approche quantitative, utilisant un questionnaire structuré distribué en ligne auprès d'un échantillon. Les données ont été analysées à l'aide d'une modélisation par équation structurelle (PLS-SEM), permettant d'évaluer les relations entre les déterminants de l'adoption, tels que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue, ainsi que leurs effets sur le comportement des clients. Les résultats de cette étude montrent que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue ont un impact significatif sur l'adoption des outils bancaires numériques. Cette adoption améliore la satisfaction et la fidélité des clients, même si son effet sur la confiance reste limité. De plus, l'expérience client agit comme modérateur, amplifiant les effets positifs de l'adoption sur les résultats comportementaux. Cette étude met en évidence le rôle essentiel de la numérisation dans le secteur bancaire tout en identifiant les défis liés à l'instauration de la confiance entre les banques et les clients.

Mots clés : *Digitalisation- Banque-Client-Confiance-Fidélité - Adoption des outils digitaux-Expérience client.*

Classification JEL : G21

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

Digitalization has played a major role in the evolution of the Moroccan banking sector, which has followed the global trend of digital transformation. This development has caused a significant revolution in financial services and banking practices. Digitalization has become an essential element in the design of strategies aimed at modernizing and adapting organizations, by incorporating digital tools at all levels of their operations. This study examines the impact of digital transformation on the bank-client relationship. It focuses on how digital tools influence customer satisfaction, loyalty, and trust while identifying the key determinants of their adoption. The research employs a quantitative approach, utilizing a structured questionnaire distributed online toward a sample. Data were analyzed using structural equation modeling (PLS-SEM), enabling the evaluation of relationships between adoption determinants, such as perceived ease of use and perceived utility, and their effects on customer behavior. The results of this study show that perceived ease of use and perceived utility significantly impact the adoption of digital banking tools. This adoption improves customer satisfaction and loyalty, although its effect on trust remains limited. Moreover, customer experience acts as a moderator, amplifying the positive effects of adoption on behavioral outcomes. This study highlights the critical role of digitalization in the banking sector while identifying challenges related to building trust between banks and clients.

Keywords: *Digitalization- Banking-Client-Trust-Loyalty - Adoption of digital tools -Customer experience.*

Classification JEL: G21

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La banque a connu une transformation de très grande ampleur durant ces décennies. Entre 1965 et 1980, le taux de bancarisation est passé de 35 % à 89 %, le nombre de guichets s'est éclaté ainsi que l'unité de compte en rapport avec le nombre de moyens de paiement est devenue le milliard, contre la centaine de millions. En parallèle de l'apparition des nouveaux moyens de paiements sous forme des cartes ou encore des avis de prélèvement, ainsi que l'élargissement de la gamme de produits octroyés, aussi bien dans la banque corporate que dans la banque de détail (Pierre, 2015). En effet, dès le début des années 1960, les interrogations, les prévisions et les analyses depuis l'apparition de l'informatique bancaire, de l'implémentation des technologies de l'information, autrement dit dans le digital du secteur financier sont multiples, surtout avec l'émergence et le développement des ordinateurs, dont le pari informatique publié en 1968 et écrit par Pierre Lhermitte, conseiller du président de la Société Générale à partir de 1970, qui annonce les « les conséquences prévisibles du développement de l'automatisation dans la gestion des entreprises, en incluant la banque » (Pierre, 2015) qui a également réalisé un avis et un rapport au Conseil économique, social et environnemental en 2002 ayant comme intitulé : « L'impact des nouvelles technologies sur les services financiers ».

Le numérique est rattaché à la technologie, celle qui constitue une révolution pour l'humanité et se réfère à une illustration sous forme de chiffres binaires 0 et 1, utilisée par différents outils technologiques, qui peuvent faire des commandes entre eux par le biais des logiciels (Scribe, 2021). En effet (Pierre, 2015) a décrit les années 1960-1970, par « l'accompagnement de la bancarisation de la société », selon lui, sans l'usage excessif des moyens de traitement de plus en plus puissants, il était impossible pour la banque d'inclure toutes les classes de la population sachant qu'elle était ciblée par des classes supérieures de la population.

En outre (Pierre, 2015) a souligné que durant les années 1960-1970, l'informatique relève de la responsabilité unique des directions informatiques, dont la focalisation était au regard des opérations de back-office, ceci explique que la stratégie et l'engagement des directions générales portent sur les investissements informatiques, d'une part et immobiliers, d'autre part en leur octroyant des budgets importants, tandis que les années 1970 incluent déjà en germe les apports technologiques qui vont impacter extrêmement le secteur bancaire, ainsi que l'émergence de l'échange de données informatisées (EDI) au niveau des relations interbancaires avec la mise en œuvre des ordinateurs de compensation.

Par ailleurs, la période qui s'étend des années 1980-1995, intitulé : « la professionnalisation du marketing bancaire » par (Pierre, 2015), durant le début des années 1980, les nouvelles technologies sortent des grands centres de traitement, pour devenir des outils de travail adoptés par la quasi-totalité du personnel de la banque, ainsi que le développement de la mini-informatique, par le biais des serveurs qui manipulent des groupes de postes de travail, peu intelligents et graduellement, une attribution des « terminaux » connectés à la quasi-totalité des personnels bancaires.

(Pierre, 2015) a souligné que durant la période des années 1980-1995 les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont généré trois volets importants : Premièrement, l'informatique devient une préoccupation stratégique, abordée dans les conseils d'administration, et les équipes de direction générale comprennent des experts en informatique, elle devient bien plus qu'un simple moyen de traitement, elle influence le développement, en particulier commercial, dans tous les domaines professionnels.

Deuxièmement, l'utilisation massive des avancées technologiques a donné à certains groupes financiers la possibilité de prendre des parts de marché en se concentrant sur des domaines financiers spécifiques, en anticipant les acteurs généralistes, en effet, ces établissements ont pu rivaliser avec les banques généralistes grâce aux NTIC, tandis que, ces groupes restent des entités financières, couvrant les règles bancaires générales (Pierre, 2015).

Troisièmement, pendant cette période, un premier débat sur la possibilité de concurrence entre les non-banques ne se manifeste, cependant, personne n'envisage, bien entendu, les FinTech, la question qui se pose porte sur les grandes marques qui ont la confiance de leurs clients et qui ont de vastes réseaux ne vont pas rivaliser avec les réseaux bancaires traditionnels, en résumé, il s'agissait de la grande distribution (Pierre,2015).

En outre (Pierre,2015) a décrit la période qui se situe entre les années 1995-2015 par : « le changement de paradigme », les discussions concernant les FinTech abordent récemment le risque pour les banques d'être fortement confrontées à une concurrence intense, non pas par d'autres établissements financiers ou de grandes marques de distribution, mais par des acteurs technologie.

Par ailleurs, la question qui se pose jusqu'au milieu des années 2000 sur les effets d'Internet sur la gestion des banques, les relations avec les clients, l'évolution des réseaux, le nombre d'employés et les services à fournir. Cela concerne l'augmentation spectaculaire des méthodes collaboratives dans différents domaines, le renforcement considérable des contraintes prudentielles - qui sont également influencées par les NTIC - qui pousse à exclure certains crédits du bilan des banques, ainsi que les capacités d'exploitation des big data qui peuvent donner un avantage concurrentiel significatif à ceux qui les possèdent, de ce fait ,il y a une prise de conscience d'un changement de paradigme (Pierre,2015)

Selon (Brack,2016) le digital ou (le numérique) est devenu une nécessité absolue qui a influencé tous les pays du monde, en ce qui concerne pour les pays les moins munis en matière d'infrastructure , la digitalisation a pu générer des gains importants permettant de compenser les déficits structurels, ainsi que pour les pays développés en la matière, en Europe, aux États-Unis ou en Asie, le digital a développé l'expérience client en l'impliquant comme acteur de sa propre relation au regard de l'argent ; en effet, le client constitue désormais le centre d'intérêt des établissements bancaires et autres prestataires de paiement.

Notre étude consiste à mettre en exergue la digitalisation au regard de l'évolution de la relation client en étudiant l'impact de ce changement sur la perception des clients, nous allons se focaliser sur la manière de l'évolution des banques dans un contexte de plus en plus concurrentiel avec les changements liés à la transformation digitale qui induit un niveau d'exigence client en perpétuelle augmentation. En outre, nous allons établir une étude quantitative, dont notre population cible se constitue des clients des agences bancaires, nous allons collecter les réponses par le biais d'un questionnaire au regard de cette nouvelle tendance qui touche les établissements bancaires au niveau mondial ainsi que les agences bancaires commerciales faisant l'objet de notre enquête au Maroc.

Ce travail de recherche vise donc à répondre à une question centrale exprimée ainsi :

- **Dans quelle mesure la digitalisation des banques commerciales au Maroc contribue-t-elle au changement de la relation banque-client ?**

De cette question, dérive plusieurs questions secondaires :

- *Comment les clients perçoivent ces changements au travers de cette nouvelle relation bancaire ?*
- *Comment les transformations digitales du secteur bancaire marocain impacteraient l'expérience d'utilisation des services et produits bancaires ?*

Cette recherche s'articulera de la manière suivante : la section suivante sera consacrée à la présentation de la revue de littérature. Ensuite, la section 3 détaillera les aspects méthodologiques de cette étude. Dans la section 4, les principaux résultats obtenus seront exposés. Enfin, la section 5 sera dédiée à l'analyse, à la discussion des résultats, ainsi qu'à la présentation des conclusions de l'étude.

2. Revue conceptuelle

La transformation digitale est devenue une partie intégrante et indispensable dans l'élaboration de stratégies et de processus d'adaptation et de modernisation des organisations, en intégrant les technologies numériques dans tous les aspects de leurs activités. Selon (Ouiza, 2014) le secteur bancaire est l'un des domaines les plus impactés par les technologies de l'information et de la communication (TIC), de ce fait, les banques sont obligées d'intégrer la digitalisation au sein de leurs stratégies commerciales afin de rester compétitives. En parallèle, les clients sont devenus très informés, de plus en plus connectés et responsables par le biais des terminaux et des applications qu'ils utilisent au quotidien.

Notre objectif consiste à traiter la problématique d'impact des solutions digitales sur les attitudes comportementales des clients à savoir : l'expérience client et la personnalisation des besoins des clients, la satisfaction et la fidélisation au sein du secteur bancaire et spécifiquement les banques commerciales au Maroc faisant l'objet de notre étude, ce qui nous mènera, en premier lieu, de décortiquer la définition et l'origine de chaque concept dans le but d'analyser leurs liens mutuels. L'objectif de cette étude est d'explicitier toutes les variables retenues, puis d'appréhender leurs relations pour contextualiser les conclusions théoriques par le biais d'une étude quantitative.

La banque traditionnelle doit faire face à la transformation digitale pour rester compétitive face aux fintechs et au nouveau mode de vie des consommateurs. La digitalisation repose sur la transformation des données en formats numériques pour les utiliser dans les opérations commerciales et les systèmes. La digitalisation se fait à travers l'exploitation de certains outils et la mise en place de certains produits tels que *les applications mobiles*, devenues incontournables et essentielles pour de nombreux utilisateurs, facilitent une collecte efficace d'informations auprès des partenaires et des clients, permettant ainsi d'atteindre rapidement un large public. Ainsi que *les sites web*, en tant que vitrine initiale de l'entreprise, doivent être gérés de manière efficace pour présenter de manière adéquate l'entreprise, ses activités, ses produits et ses services aux internautes du monde entier.

En ce qui a trait aux *chatbots et assistants virtuels*, les institutions bancaires font usage d'outils basés sur l'intelligence artificielle afin de répondre aux interrogations des clients et de les orienter dans leurs transactions bancaires, assurant ainsi des réponses promptes et efficaces. Ainsi que les *logiciels métiers*, conçus par des développeurs, sont des outils puissants qui simplifient les activités quotidiennes des employés et automatisent leurs tâches.

En outre, *les newsletters* relèvent d'une communication électronique envoyée par la société à ses partenaires et clients afin de les tenir informés des évolutions en cours ainsi que des nouveaux produits ou services offerts. En ce qui concerne *les Services monétiques*, on retrouve les cartes bancaires, les distributeurs automatiques de billets (DAB) et les terminaux de paiement électronique (TPE). Et *la signature électronique* consiste à des signatures numériques, tout comme les signatures manuscrites sur les documents papier, constituent des dispositifs assurant l'irrévocabilité des documents électroniques et leur capacité à authentifier leurs auteurs.

3. Revue théorique

3.1. La théorie de l'acceptation de la technologie

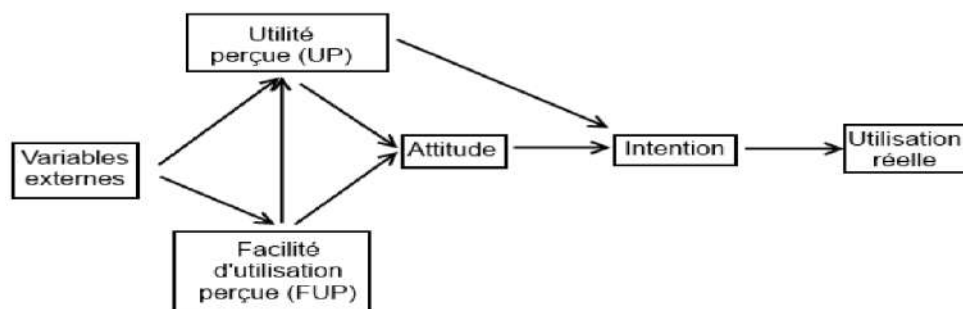
Le modèle d'acceptation des technologies, en Anglais *technology acceptance model (TAM)* il est devenu le modèle culminant de l'acceptabilité et de l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC), ce modèle a été présenté par Davis (1989), Ce modèle a pour but de prédire et d'expliquer l'adoption ou non d'une TIC par le biais de variables relevant des perceptions (utilité perçue -UP, ou facilité d'utilisation perçue

- FUP) et des attitudes -A -qui vont induire des intentions comportementales d'utilisation - IC ,en effet, UP est « le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système particulier renforcerait sa performance ». La FUP est « le degré auquel l'utilisation d'une technologie sera dépourvue d'effort » (Davis, 1986). En effet, le modèle d'acceptation des technologies de (Davis,1989) consiste à déceler les facteurs qui impactent l'acceptation, et l'utilisation des technologies par les individus, les deux déterminants qui portent sur l'utilité perçue et la facilité d'utilisation sont des facteurs importants pour identifier l'acceptation et l'adoption de la technologie.

En outre, les études menées par (Atarodi et al., 2018) ont mis en relief le modèle d'acceptation des technologies et synthétisent les résultats de douze revues de littératures et méta-analyses, au regard du modèle d'acceptation des technologies (TAM) ; auxquels ils ont procédé à une analyse comparative et thématique selon quatre axes: le premier consisté à l'évaluation de la fiabilité et de la valeur prédictive du TAM, le deuxième porte sur : l'évaluation des corrélations internes et de la fiabilité de chacune de ses variables, le troisième se focalise sur l'identification des facteurs externes influençant les variables du TAM et le quatrième vise la compréhension du développement des recherches employant le TAM.

Le modèle original du TAM a alors été complété dans les modèles UTAUT et TAM 3.

Figure 1 : Le Modèle d'Acceptation des Technologies TAM d'après Davis (1989)



Source : (Atarodi et al., 2018)

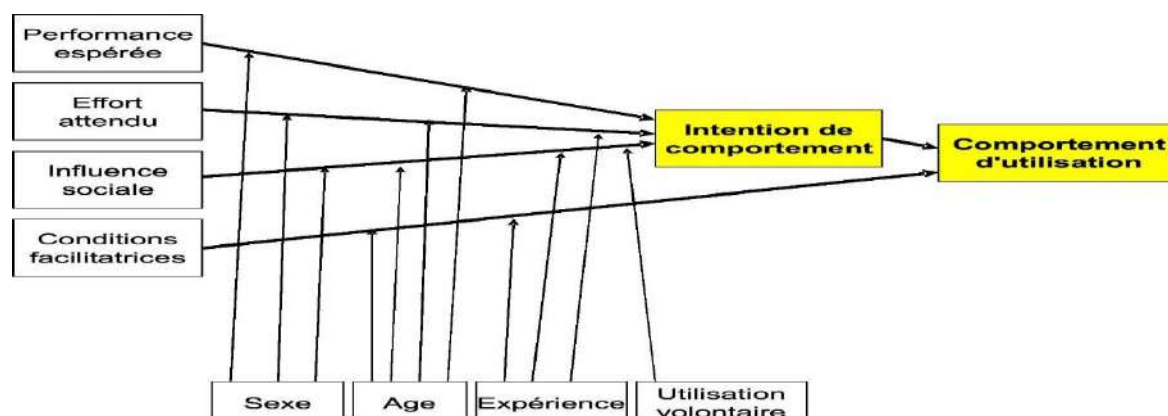
3.2. Le modèle Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT)

Le modèle de la « Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie » (The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) de V. Venkatesh, D. Davis et M. Morris en 2023, proposent une synthèse de plusieurs modèles concernant le comportement afin de présenter une image claire de l'intention d'utiliser une technologie (Venkatesh et al.,2007) : La performance espérée et l'effort attendu sont directement tirés du Modèle TAM 2 ;

L'influence sociale portant sur l'identification, images, normes,... ainsi que les conditions facilitatrices qui se rapportent aux infrastructures organisationnelles et techniques pour rendre l'utilisation du système facile sont issues des théories de l'apprentissage social (Fulk ,1983) et (Baile 2005);

Les quatre variables caractérisées par une influence modératrice sur l'intention de comportement portent sur : sexe, âge, expérience avec la technologie et utilisation volontaire ou non. Ainsi la prise en compte du contexte d'utilisation (utilisation volontaire ou non) et du temps (expérience avec la technologie) consiste à comprendre que la performance espérée et l'effort attendu puissent parviennent à être non significatifs lors d'un usage soutenu. En conclusion, le modèle UTAUT a pu ainsi expliquer 70 % de la variance dans l'intention d'utilisation.

Figure 2 : Modèle UTAUT, version 2003



Source : (Venkatesh et al., 2003)

3.3. Le modèle TAM-3

En effet (Venkatesh et Bala, 2008) préconisent une nouvelle synthèse, qui incluent un grand nombre des variables explicatives et un regroupement de l'influence des variables modératrices selon deux catégories : Expériences et Utilisation volontaire (Venkatesh et al., 2016). Les techniques statistiques d'équations structurelles consistent désormais à valider ce type de modèles de façon générale (Bourdon et Hollet, 2009) et non plus variable par variable (Jawadi 2014) :

Le rôle de l'utilité perçue s'avère en général plus important que la facilité perçue ;

Les résultats sont plus mitigés sur l'effet des influences sociales (Kefi, 2010).

En anglais la revue de littérature au chapitre 3 de l'ouvrage Information System Theory et en français (Kamhi et Salahddine, 2020) ont fait une bonne synthèse de la succession des différents modèles. En effet, ces modèles générés des théories de la psychologie comportementale (Dissonance cognitive et Action raisonnée) se sont améliorés et ont largement prouvé que l'acceptation de la technologie est conditionnée par son utilisation utile et facile.

Nous allons étudier les solutions digitales dans le secteur bancaire au regard de la relation banque-client en décelant les concepts de la faciliter l'utilisation, l'utilisation perçue, l'adoption des outils digitaux, l'expérience client, la personnalisation des besoins des clients, la fidélité, la confiance et la satisfaction des besoins des clients. Par ailleurs, nous allons établir une étude quantitative afin de vérifier les hypothèses faisant l'objet de notre étude et finalement nous une présentation des résultats générés par notre analyse au regard de la problématique de recherche.

4. Impact de la digitalisation sur la relation client : Théories mobilisées et développement des hypothèses

4.1. Adoption de la digitalisation, facilitée d'utilisation et utilité perçue

4.1.1. Facilité d'utilisation client

l'évolution de la relation avec les clients s'est radicalement changée, depuis que les banques se disposent au marché des particuliers comme étant un levier de performance. La relation avec les clients s'est caractérisée depuis longtemps par une relation de proximité dont le modèle de contact se reflète par la visite en agence bancaire. En effet, le chargé d'accueil bancaire assure la gestion des opérations courantes, et le chargé de clientèle établit une relation de confiance avec les clients particuliers et les professionnels d'une entreprise, par le biais du conseil, de la fidélisation et des rendez-vous personnalisés.

La fonction de dépôt/retrait assuré par le guichet a perdu progressivement sa fonction, d'où la réduction des effectifs (actuellement la plupart des agences bancaires gardent un seul chargé d'accueil) et le conseiller (chargé de clientèle) se transforme à un point de contact privilégié de l'agence bancaire. En effet, le flux naturel des clients visitant l'agence consiste à réaliser des opérations courantes qui sont désormais réalisées sur le Guichet Automatique Bancaire (GAB) /le distributeur automatique de billets (DAB), ou pour la requête des informations (Blanville, 2013).

Les années 80 ont marqué l'apparition des premières « plateformes téléphoniques » permettant la connexion de millions de foyers français au téléphone, qui était dédiée à une élite ou liée à des professions particulières, de ce fait, le téléphone devient un équipement primordial au sein du foyer français, cette époque a été caractérisée par la dotation d'un réseau téléphonique à deux millions de foyers par An (Blanville, 2013).

En effet, la création d'une relation banque/client à distance s'est établie par le biais de la propagation du téléphone. Le conseiller pouvait appeler ses clients par téléphone afin de prendre des rendez-vous qui seront concrétisés par des visites aux différents établissements bancaires. En similitude, les clients prenaient aussi l'initiative en appelant leur conseiller par téléphone (Blanville, 2013). Par ailleurs, il devenait difficile de laisser la charge de la première ligne au conseiller en assurant la fonction de réception des appels, surtout avec le développement de l'équipement en téléphone et l'habitude de l'adopter, par conséquent, le conseiller était régulièrement bouleversé par ses clients et surtout durant ses rendez-vous (Blanville, 2013).

De ce fait, la technologie offre une réponse en mettant en place des "plateformes téléphoniques" qui atteignent une certaine maturité technique et attirent l'attention des banques. Ils vont favoriser un modèle axé sur la capacité à absorber de grandes quantités d'appels. L'objectif principal de la « plateforme » est d'accueillir et de rediriger vers des niveaux d'expertise supérieure.

Dès les années 2000, un changement majeur va avoir lieu dans la relation entre les banques et leurs clients : l'émergence d'Internet. L'évolution des conditions de la relation entre les banques et les clients va principalement se produire à partir de 2005 et de la diffusion massive de l'internet haut débit. Il est prévu que les banques investissent en ligne et que les clients y trouvent leur compte.

Les professions de la relation client à distance sont encore relativement jeunes (elles remontent aux années 80). Ils se transforment rapidement en réponse aux attentes des clients, aux avancées technologiques et à la maîtrise des processus de la relation à distance. Le modèle de relation client multicanal représente une avancée significative dans les modalités de la relation entre la banque et le client.

En effet, le développement de la technologie a permis l'amélioration de la qualité des informations diffusées, la communication, et le partage des informations (Kaplan & Haenlein, 2010) tout en diminuant les coûts et le temps nécessaire pour bénéficier des services octroyés et des produits bancaires.

4.1.2. Digitalisation et utilité perçue

En effet (Klein, 2015) souligne que la relation *intuitu personae* reste un élément fondamental du métier de banquier de proximité, la banque n'est pas un métier de production de produits ; elle est un métier de relations humaines, fondé sur la capacité à proposer le bon conseil et le bon service, au bon moment, quel que soit le canal proposé, elle traite des projets de vie et d'entreprise -du temps long -et ce traitement implique une relation personnalisée et durable avec un conseiller bancaire pertinent, de ce fait, ce sont les clients qui l'affirment, tant au travers des études réalisées que des réclamations reçues.

Selon (Dalla Pozza et Texier, 2017) La "distance psychologique" dans le cadre d'une relation à distance peut être définie comme la distance perçue du conseiller de la part du client: le

client doit percevoir le conseiller comme "proche" de lui, doit ressentir de la proximité, même s'il est géographiquement loin de lui, même si l'échange s'est réalisé par le biais d'un outil digital: "Le concept de distance psychologique joue un rôle central dans la relation à distance; il exprime vraiment comment quelqu'un qui peut me paraître à distance est en réalité proche de moi. En effet, pour la banque, la contrepartie positive de ce phénomène est que le temps supplémentaire dont dispose le conseiller peut être consacré à des actes commerciaux à forte valeur ajoutée, mais aussi à œuvrer pour la qualité de service et la satisfaction du client qui voit son importance augmenter que le niveau de la concurrence (Babinet, 2016 ;Drach et Feiertag, 2018).

L'émergence d'un nouveau modèle bancaire est donc une nécessité économique (Martre et al., 1994). Ensuite, nous avons souligné que la réussite de la transformation digitale des banques repose essentiellement sur les conseillers et sur leur mobilisation.

H1 : La facilité d'utilisation et l'utilité perçue impactent positivement et significativement l'adoption des outils digitaux par les clients.

4.2. La digitalisation et changement de la perception des clients

4.2.1. La satisfaction des besoins des clients

Les solutions bancaires en ligne permettent aux banques de rester constamment à l'écoute et en contact avec leurs clients, ce qui améliore leur confiance et leur satisfaction, tout en renforçant leur relation (Laroche et al., 2012).

Selon (Audrain-Pontevia et al., 2013) le concept, de la satisfaction réside dans une notion culminante. Elle est déterminée comme un facteur primordial d'un bouche-à-oreille positif, réalisation d'un achat, procuration d'un produit ainsi que de la fidélisation des clients.

Au début, la satisfaction était intimement liée aux transactions. Sa construction a été présentée par des théories statiques d'ordre affectif (sentiment, émotion...) et relatif à la cognition (la qualité perçue, le paradigme de confirmation et non-confirmation, la performance...).

Selon (Brack,2016) l'automatisation des processus édifie un levier de performance permettant au développement de la banque, lui permettant de réduire et de rendre fluide les démarches bancaires, en effet, le changement de l'expérience client ne forme que la face immergée de la transformation numérique de la banque, qui se répercute en majeure partie dans ses processus internes et opérationnels, chose qui constitue une révolution externe et interne de la banque en induisant de l'innovation.

Dans le contexte bancaire, les outils digitaux implémentés par les banques revêtent une importance particulière. Les travaux de (Sajić et al. 2018) soulignent que les banques nécessitent d'introduire la transformation afin de satisfaire les besoins des clients.

Dans le but de diminuer les délais de traitement et pouvoir fonctionner en mode start-up, la Banque populaire marocaine, avec quinze ans d'expérience à date dans le domaine digital, a créé une entité monétique distincte, et a ouvert ses services aux autres banques du Maroc et d'Afrique subsaharienne (Brack,2016).

Selon une étude menée par (Dalla Pozza et Texier, 2017) portant sur la conception de la relation à distance entre « conseiller – client » avec l'intégration des outils digitaux, ils ont constaté, que la mesure de la satisfaction client après un contact à distance incarne pour l'ensemble des directeurs interrogés lors de l'étude, la principale mesure de performance d'une relation à distance, en effet, certaines entreprises ont procédé mise en place d'un système intègre de rémunération de chaque conseiller qui se varient en fonction de la note de la satisfaction client, lors de la réalisation d'une vente à distance à titre d'exemple, par le biais de la signature électronique, le taux de souscription est un indicateur fondamental des performances de la relation ou vente à distance .

4.2.2. Etablir une confiance des clients

Des recherches ont été menées qui ont également mis en relief le rôle primordial de la confiance afin d'accomplir des opérations bancaires digitales (Reichheld et Schefer, 2000 ; Urban et al., 2000). Ainsi, les changements dans les perceptions des utilisateurs peuvent impacter leur comportement d'utilisation qui se reflète par un renforcement, une diminution, un maintien, ou un abandon définitif (Bhattacharjee, 2001). En effet, l'appréhension du comportement post-adoption réside primordiale pour les prestataires de services, car la conquête des nouveaux clients est beaucoup plus coûteuse que la fidélisation des clients existants (Bhattacharjee, 2001 ; Lee, et al., 2007).

Selon (Luo et al., 2010) dans une optique numérique, il existe une relation indéniable et apparente entre un niveau élevé de confiance des consommateurs au regard d'un service numérique et un taux représentatif des dispositions favorables à l'achat d'un bien ou un service et également à une proportion significative de fidélisation des clients. En effet, la notion de la confiance est associée à différentes parties prenantes, telles que : la marque, la technologie, le fournisseur et le site internet (Chouk & Perrien, 2003).

4.2.3. Adoption des solutions digitales et fidélité des clients

La notion de la fidélité a commencé de s'imposer dans le domaine du marketing depuis 1920 et plus rigoureusement lorsqu'elle est liée à des conditions psychosociales du client et ses attitudes (Jacoby et Chestnut, 1978). La définition la plus citée dans la littérature est celle avancée par Jacoby (1973) et qui souligne que la fidélité demeure une expression comportementale, justifiée et annoncée, par un ensemble de décision, dans le temps envers une ou plusieurs marques.

La majorité des recherches, traitant la notion de fidélité des clients, ont lié cette dernière soit à un magasin (Corstjens, 2000), à une marque ou à un produit (Deng et al., 2010), à une organisation (Bennour-Dahech, 2017), à un site Internet (N'Goala et Cases, 2012).

Dans le même sens, Darpy et Volle (2007) notent que la qualité de la relation repose sur trois principales dimensions, à savoir : l'engagement, la confiance et la satisfaction ; et assurent que ces variables sont considérées comme des critères de la force de la relation entre l'organisation et ses clients. Par conséquent, ces indicateurs jouent un double rôle et permettent de tirer des informations sur le type du lien entre le client et son fournisseur ainsi que de mieux appréhender les comportements des clients en termes de bouche à oreille, de réclamation, de fidélité ...

Par ailleurs, le comportement de fidélisation des clients inclut simultanément le degré des achats croisés, le nombre des visiteurs ainsi que la durée de la relation (Söderlund, 2006). En effet, ces aspects comportementaux ont été illustrés par Wübben et Wangenheim (2008) en trois principaux types, à savoir : la relation étendue (Peng et Wang, 2006), la relation dans la durée (Venkatesan et Kumar, 2004), la relation approfondie Blattberg et al. (2001).

La littérature sur le marketing relationnel met fortement l'accent sur l'importance de la confiance et de la satisfaction afin d'expliquer la fidélité. Elles sont perçues comme des mesures prépondérantes et principales de la fidélité des clients (Palmatier et al., 2006). En effet, divers travaux se sont réalisés afin d'évaluer l'influence exercée sur l'intention d'achat et les achats réels par la bonne qualité de service (N'Goala et Cases, 2012).

Dans cette étude, notre attention se porte sur l'appréhension l'explicitation de l'origine du construit des comportements de fidélité. Ces derniers, d'après ce que nous avons exposés ci-avant, doivent se fonder sur une perspective attitudinale basée sur trois aspects comportementaux à savoir : les relations étendues, approfondies et dans la durée.

H2 : L'adoption des outils digitaux par les clients impacte positivement et significativement la satisfaction des besoins, la fidélité et la confiance des clients.

4.3. Impact de la digitalisation sur l'expérience client

4.3.1. Amélioration de l'expérience client

Dans le contexte bancaire, la transformation digitale constitue la pierre angulaire. Selon de (Haloui et al., 2018) les banques doivent se transformer afin de satisfaire les souhaits des clients. La transformation digitale consiste à une révolution radicale des pratiques au sein du secteur bancaire. Elle intègre diverses initiatives visant à automatiser et simplifier les processus. Cette évolution favorise une interaction flexible et rapide entre la banque et ses différents clients ainsi qu'une collaboration permettant d'inclure l'ensemble des acteurs de l'industrie bancaire, par le biais d'un échange facile des flux internes et externes permettant une création de valeur et une véritable saisie des opportunités commerciales.

En effet, les banques et les clients ont un nouvel intermédiaire central implémenté depuis l'avènement des outils digitaux, ceci a impliqué des moyens financiers et humains importants afin de favoriser ces nouveaux outils qui ont été mis en place pour satisfaire les besoins des clients en termes de rapidité et de fiabilité, chose qui a permis à la banque d'avoir plus de marge de manœuvre en consacrant plus ce temps servi par les outils digitaux, à des actes commerciaux afin de conquérir de nouveaux prospects et faire face à la concurrence tout en assurant une meilleure qualité de service qui constitue le pivot des commerciaux avec leurs clients (Degryse, 2016 ; Babinet, 2016 ; Dalla Pozza et Texier, 2017 ; Drach et Feiertag, 2018).

Par ailleurs, avec l'implémentation des nouvelles technologies, ainsi que la généralisation d'Internet, nous constatons un déséquilibre qui s'intensifie de plus en plus dans la distribution bancaire, car les clients sont devenus moins fidèles, plus difficiles et plus avertis à cause d'une concurrence acharnée. Par conséquent, les clients sont devenus de plus en plus informés. Et exigent plus de rapidité et réactivité en ce qui concerne le traitement de leur requête.

La demande de participation du client fait partie intégrante de la stratégie de marque des entreprises, avec comme relais les blogs et communautés virtuelles (Debos, 2009). Selon (Kozinets, 2002 ; Haenlein et Kaplan, 2009) les relations avec les consommateurs se développent profondément afin de leur octroyer la permission d'être co-producteurs ou co-créateurs d'innovations. En effet, ces opportunités sont perçues par les banques qui gèrent la relation client à distance et cherchent de nouveaux supports relationnels dans le web 2.0 (Notebaert et Attuel-Mendes, 2010).

En accordant une grande importance au client et en l'intégrant dans le processus d'innovation, les banques peuvent repérer ses attentes et anticiper ses difficultés, ce qui leur permet de concevoir des offres sur mesure afin d'améliorer la satisfaction et la fidélité (Laroche et al., 2012 ; Machkour et Abriane, 2020).

(Brack, 2016) souligne que la banque de détail a subi une transformation, par le biais d'Internet, chose qui se reflète par l'optimisation de l'expérience du client, le progrès des processus opérationnels, le changement des organisations des modes de fonctionnement internes, ainsi que la rénovation du business model des banques, en effet, le progrès de l'organisation et les modes de fonctionnement de la banque de détail se traduisent par l'impact des métiers concernant les activités, l'environnement et les compétences clés.

4.3.2. Personnalisation des besoins des clients

L'hyperpersonnalisation de la relation client consiste à approcher les dynamiques et les enjeux du secteur bancaire, qui vise à adopter une communication adéquate aux besoins quotidiens et à la vie personnelle de chacun des clients à titre d'exemple : projet d'acquisition d'un bien immobilier, achat d'une voiture, élaboration d'une épargne, projet de construction ... chose qui n'était pas réalisée par les techniques de marketing de masse. Selon (Lavayssière, 2015) l'avènement de ce changement au niveau de la relation commerciale bancaire, nécessite

l'adoption des nouveaux standards au niveau du processus de fonctionnement qui impliquent un changement des règles du jeu prédéterminés dans l'approche client .

En effet, nous pouvons constater que l'implémentation des outils digitaux au sein des processus opérationnels des banques a généré une perturbation qui est particulièrement marquée dans le secteur des services financiers, où les banques abandonnent graduellement les méthodes traditionnelles, considérées comme obsolètes, au détriment des solutions digitales plus efficaces, plus personnalisées et plus flexibles (Mogaji & Danbury, 2017).

De ce fait, les banques visent à accompagner ces différents besoins et attentes des clients en offrant des produits et services convenables afin d'atteindre la performance recherchée qui se reflète par l'efficacité, l'efficience ainsi que l'optimisation des charges bancaires.

En outre, la digitalisation se caractérise par des avantages les plus significatifs consistant à accorder une expérience client extrêmement personnalisée. Par le biais, de l'analyse des données détaillées, les banques peuvent désormais offrir des produits et des services adéquats qui répondent aux besoins individuels constituant le quotidien de chaque client.

Par ailleurs, le progrès caractérisant les canaux numériques qui se reflètent par la mise en œuvre de plateformes en ligne et d'applications mobiles change davantage l'interaction avec les clients, en introduisant les services plus accessibles et personnalisés.

Cette approche sur mesure, alliée à la commodité des interactions numériques, améliore grandement la satisfaction et la fidélisation des clients. De ce fait, les applications mobiles et les interfaces en ligne offrent une accessibilité et une facilité d'utilisation qui renforcent l'engagement client.

La digitalisation consacre un nouveau paradigme pour la gestion des banques en agissant sur : la polyvalence, l'agilité et la prise en considération des intérêts particuliers des différents acteurs.

H3 : L'expérience client modère la relation entre l'adoption des outils digitaux et ses effets sur la satisfaction, la fidélité et la confiance des clients.

5.Modèle conceptuel proposé

Le modèle conceptuel proposé vise à analyser les relations entre les déterminants de l'adoption des solutions digitales bancaires, ses impacts sur des résultats clés, et le rôle modérateur de l'expérience en relation client. Il repose sur une structure organisée autour de variables exogènes, une variable endogène, des variables dépendantes et un modérateur. Les variables exogènes incluent la **facilité perçue**, représentant la simplicité d'utilisation des outils digitaux, et l'**utilité perçue**, reflétant la valeur ajoutée qu'apportent ces solutions dans les interactions bancaires. Ces variables influencent directement la variable endogène, l'**adoption des solutions digitales bancaires**, qui constitue le pivot central du modèle.

L'adoption, en tant que variable centrale, est posée comme ayant un impact sur trois variables dépendantes : la **satisfaction des besoins**, qui mesure la capacité des solutions digitales à répondre efficacement aux attentes des clients ; la **fidélité**, qui reflète l'attachement des clients à leur banque suite à l'utilisation des outils digitaux ; et la **confiance**, qui indique le degré de fiabilité perçue dans ces solutions. En parallèle, le modèle intègre l'**expérience relation client** comme variable modératrice, influençant les relations entre l'adoption et ses impacts sur les résultats client.

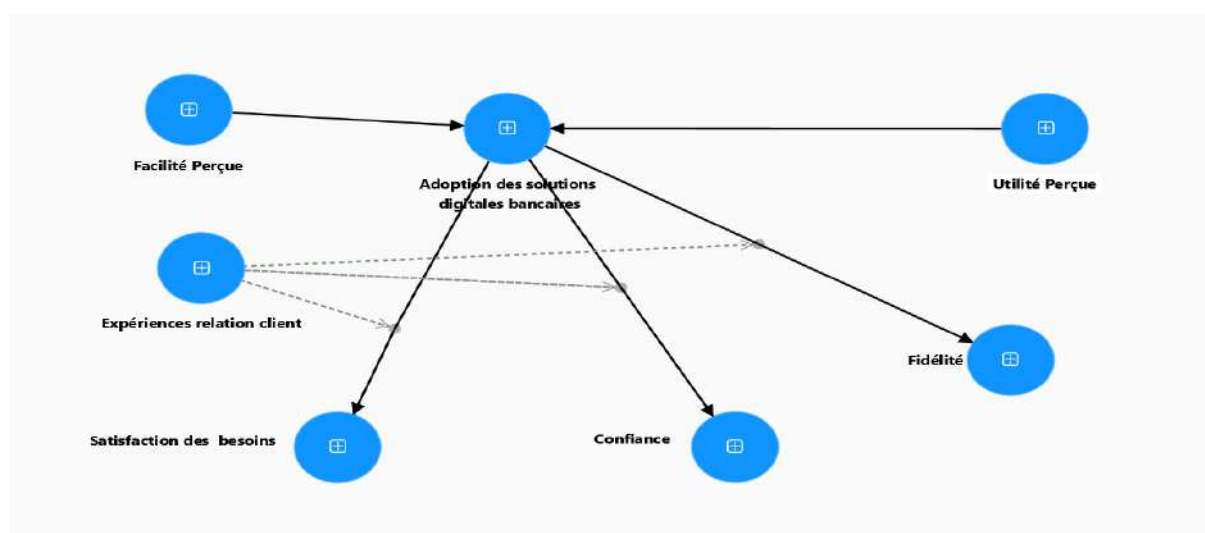
Les hypothèses formulées dans ce modèle conceptuel se structurent en trois groupes. Le premier groupe porte sur les déterminants de l'adoption des outils digitaux. **H1** postule que la facilité d'utilisation et l'utilité perçue impactent positivement et significativement l'adoption des solutions digitales bancaires. Cette hypothèse se décline en deux sous-hypothèses : **H1a**, selon laquelle la facilité d'utilisation a un impact positif et significatif sur l'adoption des solutions digitales bancaires, et **H1b**, stipulant que l'utilité perçue influence également positivement et significativement cette adoption.

Le deuxième groupe d'hypothèses se concentre sur les impacts de l'adoption sur les variables dépendantes. **H2** postule que l'adoption des solutions digitales a un effet positif et significatif sur les résultats client, à savoir la satisfaction, la fidélité et la confiance. Cette hypothèse est également subdivisée en trois sous-hypothèses : **H2a**, affirmant que l'adoption des outils digitaux améliore significativement la satisfaction des besoins des clients ; **H2b**, qui stipule que cette adoption renforce la fidélité des clients envers leur banque ; et **H2c**, suggérant que l'adoption des solutions digitales bancaires contribue positivement à instaurer la confiance des clients.

Le troisième groupe d'hypothèses porte sur le rôle modérateur de l'expérience relation client. **H3** propose que l'expérience relation client modère les relations entre l'adoption des solutions digitales et ses impacts sur la satisfaction, la fidélité et la confiance. Cette hypothèse est détaillée en trois sous-hypothèses : **H3a**, qui postule que l'expérience relation client modère la relation entre l'adoption et la satisfaction des besoins ; **H3b**, qui affirme que cette expérience modère la relation entre l'adoption et la fidélité ; et **H3c**, qui indique que l'expérience relation client agit comme modérateur entre l'adoption et la confiance.

Ce modèle conceptuel, structuré autour de ces hypothèses, offre un cadre analytique détaillé pour explorer les facteurs influençant l'adoption des solutions digitales bancaires et leurs impacts sur les comportements des clients, tout en tenant compte du contexte relationnel.

Figure 3 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

6. Méthodologie de recherche

6.1. Développement du questionnaire

Le développement du questionnaire a suivi une approche rigoureuse pour garantir la validité et la fiabilité des mesures, en s'appuyant sur des échelles validées et reconnues dans la littérature scientifique. Les construits principaux incluaient la facilité perçue, l'utilité perçue, la confiance, l'adoption des solutions digitales bancaires, la fidélité, la satisfaction des besoins, les expériences client. Chaque construit a été mesuré à travers des items élaborés, formulés sous forme de déclarations et évalués sur une échelle de Likert à cinq points, allant de « fortement en désaccord » à « fortement d'accord », afin de saisir les perceptions des répondants. Les échelles ont été adaptées à partir de sources reconnues, notamment (Davis, 1989) pour la facilité et l'utilité perçue (Gefen et Straub, 2004) pour la confiance et la fidélité, et (Parasuraman et al., 2005) pour les expériences client. La satisfaction des besoins a été mesurée à l'aide d'items reflétant l'alignement des solutions digitales sur les attentes des utilisateurs.

Tableau 1 : Opérationnalisation des Construits du modèle conceptuel

Construit du modèle	Items	Références
Facilité d'utilisation	Je trouve l'interface de la plateforme bancaire facile à naviguer et intuitive.	(Langelo, 2013)
	Il est facile pour moi d'apprendre à utiliser les services digitaux de ma banque (par exemple, effectuer un virement, consulter le solde)	
	Les étapes nécessaires pour effectuer une opération (virement, paiement de factures, etc.) sur la plateforme numérique de ma banque sont claires et simples	
Utilité perçue	L'utilisation des services bancaires digitaux me permet d'effectuer mes transactions plus rapidement	(Siagian et al., 2022)
	Les services digitaux de ma banque facilitent la gestion de mes finances personnelles.	
	Les fonctionnalités de la plateforme numérique de ma banque répondent à mes besoins quotidiens (virements, paiements, consultation des soldes)	
	L'utilisation des outils digitaux bancaires améliore ma productivité en simplifiant mes tâches financières.	
Adoption des outils digitaux	J'utilise régulièrement les services digitaux de ma banque pour effectuer mes opérations bancaires	(Jahangir & Begum, 2007)
	Je préfère utiliser les services digitaux de ma banque plutôt que de me rendre en agence pour mes transactions	
	Je suis satisfait de mon choix d'utiliser les services digitaux de ma banque	
Expérience clients	Je suis satisfait(e) de la rapidité et de la réactivité des services digitaux de ma banque	(Sugandini et al., 2019)
	Les services digitaux de ma banque offrent une expérience globale agréable et fluide	
	Lorsque j'ai besoin d'aide, le service client numérique de ma banque (chatbot, support en ligne) répond efficacement à mes demandes	
Fidélité	Je continuerai à utiliser les services digitaux de ma banque à l'avenir.	(Chille & Kara, 2021)
	Je recommanderais les services digitaux de ma banque à mes proches et à mes collègues	
	Je suis loyal(e) envers les services digitaux de ma banque, même si d'autres banques proposent des services similaires.	
	Les services digitaux de ma banque répondent suffisamment à mes attentes pour que je n'envisage pas de changer de banque	
Confiance	Je crois que ma banque garantit la sécurité de mes transactions effectuées via ses services digitaux	(Siagian et al., 2022)
	Je suis certain(e) que ma banque gère mes données personnelles de manière sécurisée et confidentielle	
	Je fais confiance aux services digitaux de ma banque pour fonctionner correctement et sans erreurs techniques	
	Je fais confiance aux services digitaux de ma banque pour fonctionner correctement et sans erreurs techniques	
Satisfaction des besoin	Je suis satisfait(e) des fonctionnalités offertes par les services digitaux de ma banque.	(Ilmiatun et al., 2024)
	Les services digitaux de ma banque répondent à mes attentes en termes de gestion de mes finances	
	J'ai une expérience globale positive avec les services digitaux de ma banque.	
	L'utilisation des services digitaux de ma banque simplifie mes opérations bancaires quotidiennes	

Source : Auteur

Un pré-test du questionnaire a été effectué auprès d'un échantillon restreint pour évaluer la clarté des formulations, la pertinence des items et l'efficacité de la structure globale. Les

ajustements apportés suite à ce pré-test ont permis de renforcer la qualité des mesures et de minimiser les risques d'ambiguïté. Le questionnaire final intégrait également une section dédiée aux données sociodémographiques, telles que l'âge, le genre, le niveau d'éducation et la fréquence d'utilisation des solutions digitales, pour contextualiser les réponses.

6.2. Analyse des données

6.2.1. Analyse descriptive

Une analyse descriptive univariée a été réalisée afin de résumer les variables quantitatives et qualitatives du jeu de données. Les variables quantitatives ont été exprimées sous forme de moyennes et d'écarts types (ET), permettant de mettre en évidence la tendance centrale et la variabilité des données. Les variables qualitatives ont été analysées à l'aide de fréquences et de pourcentages, afin de décrire la distribution des données catégoriques (Field, 2018). Ensuite, une analyse de corrélation a été effectuée pour explorer les relations entre les variables quantitatives. Les coefficients de corrélation de Pearson ont été calculés pour évaluer la force et la direction des associations linéaires, conformément aux lignes directrices de Cohen (1988) pour l'interprétation de la taille des effets.

6.2.2. Analyse multivariée : Modélisation par les Equations structurelles

De plus, cette étude a mobilisé une technique de modélisation par équations structurelles (SEM) pour analyser les relations complexes entre les variables observées et latentes. L'approche des moindres carrés partiels (PLS) est particulièrement adaptée à la recherche exploratoire, à la modélisation prédictive, ainsi qu'aux scénarios impliquant des tailles d'échantillon réduites ou des données non normales (Hair et al., 2019). Contrairement à la SEM basée sur la covariance, la méthode PLS se concentre sur la maximisation de la variance expliquée, ce qui la rend appropriée pour des domaines appliqués tels que le marketing, l'éducation et l'adoption des technologies (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). De plus, le PLS-SEM évalue à la fois le modèle de mesure, en garantissant la validité des construits, et le modèle structurel, en testant les relations hypothétiques. Les principaux indicateurs incluent les coefficients de chemin, les valeurs de R-carré et la pertinence prédictive (Q^2), permettant une évaluation complète des effets directs et indirects (Sarstedt et al., 2020).

6.2.3. Logiciel de traitement des données

L'analyse des données a été réalisée à l'aide d'IBM SPSS Statistics pour Windows, Version 28.0 (IBM Corp., 2021) pour les analyses descriptives et de corrélation, ainsi qu'avec SmartPLS pour la modélisation par équations structurelles (Hair et al., 2017). Les statistiques descriptives comprenaient des mesures telles que les moyennes, les écarts types, les fréquences et les pourcentages pour résumer le jeu de données. Les analyses de corrélation ont permis d'évaluer les relations entre les variables. Le modèle structurel a été analysé à l'aide de SmartPLS, qui a permis d'évaluer les coefficients de chemin, les effets directs et indirects, ainsi que les métriques de qualité du modèle, telles que R^2 et Q^2 . Cette approche combinée a assuré une évaluation complète des données, intégrant des analyses descriptives, corrélationnelles et structurelles.

6.3. Echantillon et Echantillonnage

L'échantillon a été constitué par échantillonnage non probabiliste, via une diffusion en ligne du questionnaire sur Google Forms et les réseaux sociaux. Cette approche par convenance, adaptée aux recherches exploratoires, a permis une collecte rapide et économiquement viable, avec une large couverture géographique et un respect de l'anonymat. Cependant, elle présente des limites liées au biais d'auto-sélection et à l'exclusion des individus sans accès numérique, restreignant la généralisabilité des résultats. Malgré ces contraintes, cette méthode a fourni des données qualitatives pertinentes pour répondre aux objectifs de l'étude (Bryman, 2016).

6.4. Calcul de la taille de l'échantillon

La formule de Cochran est couramment utilisée pour déterminer la taille minimale d'un échantillon nécessaire à une étude statistique, en tenant compte d'un niveau de confiance, d'une marge d'erreur et de la variabilité de la population. Cette formule s'exprime comme suit :

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Equation 1

Où n_0 représente la taille de l'échantillon, Z le score z correspondant au niveau de confiance choisi (par exemple, 1,96 pour un niveau de confiance de 95 %), p la proportion estimée de la population ayant une caractéristique donnée (souvent supposée être de 0,5 pour maximiser la variance), et e la marge d'erreur tolérée (souvent 0,05 ou 5 %). Par exemple, avec un niveau de confiance de 95 %, une proportion estimée p de 0,5, et une marge d'erreur de 5 %, la taille minimale de l'échantillon. Cela donne une taille d'échantillon de 385 pour garantir une précision adéquate. Cette méthode est particulièrement utile dans les enquêtes pour obtenir des résultats représentatifs tout en optimisant les ressources.

7. Résultats

Cette section présente les principaux résultats de cette recherche. Premièrement, nous présenterons les résultats descriptifs relatifs aux caractéristiques de l'échantillon suivie des résultats de l'approche par les moindres carrés ordinaires.

7.1. Les caractéristiques de l'échantillon

Tableau 2 : Description des caractéristiques de l'échantillon

Variable	Modalités	N	%
Genre	Femme	219	57.00%
	Homme	166	43.00%
Age en année	15 - 20 ans	18	4.60%
	20 - 25 ans	170	44.20%
	25 et plus ans	197	51.10%
Niveau instruction	Lycée	5	1.40%
	Bac	7	1.80%
	Bac +2	9	2.40%
	Bac +3	23	5.90%
	Bac +4	175	45.50%
	> Bac +5	166	43.00%
Revenu	Entre 2500 et 5000 dh	136	35.20%
	Entre 5000 et 7500 dh	70	18.20%
	Entre 7500 et 10000 dh	5	1.20%
	Moins de 2500 dh	95	24.80%
	Plus, de 10000 dh	5	1.20%
	Sans revenu	75	19.40%
Fréquence d'utilisation	Toujours	77	20%
	Souvent	116	30%
	Parfois	58	15%
	Rarement	46	12%
	Jamais	31	8%

Source : Conception des auteurs

Le tableau 2 ci-dessus, présente les caractéristiques sociodémographiques et comportementales des répondants. Concernant le genre, 57 % des participants sont des femmes, tandis que 43 % sont des hommes, ce qui indique une légère surreprésentation féminine dans l'échantillon. En termes d'âge, la majorité des répondants appartiennent à la tranche des 25 ans et plus (51,1 %), suivie par ceux âgés de 20 à 25 ans (44,2 %), et enfin par les 15-20 ans (4,6 %), ce qui montre

une prédominance des jeunes adultes. En ce qui concerne le niveau d'instruction, 45,5 % des participants ont un niveau Bac+4, et 43 % possèdent un niveau supérieur à Bac+5, indiquant un échantillon majoritairement composé de personnes ayant une éducation avancée. Les niveaux inférieurs (lycée, Bac, Bac+2, Bac+3) sont faiblement représentés, avec des pourcentages variants entre 1,4 % et 5,9 %. Pour le revenu mensuel, 35,2 % des participants déclarent un revenu compris entre 2500 et 5000 dirhams, suivi de 24,8 % qui ont un revenu inférieur à 2500 dirhams. Les revenus compris entre 5000 et 7500 dirhams représentent 18,2 %, tandis que les autres tranches de revenus (7500 à 10000 dh et plus de 10000 dh) restent marginales, chacune représentant 1,2 % de l'échantillon. Enfin, 19,4 % des répondants déclarent ne pas avoir de revenu. Concernant la fréquence d'utilisation des outils étudiés, 20 % des participants les utilisent toujours, 30 % souvent, 15 % parfois, 12 % rarement, et 8 % jamais. Ces résultats montrent une tendance majoritaire à l'utilisation fréquente ou régulière de ces outils, bien que certains participants en fassent un usage moins courant.

7.2. Résultats de la modélisation par les Equations structurelles

Cette sous-section présente les principaux résultats de l'analyse par Modélisation des Équations Structurelles (SEM) en utilisant l'approche des Moindres Carrés Partiels (PLS), en se concentrant sur les relations entre les principaux construits influençant la satisfaction la confiance et la fidélité des clients. L'analyse comprend une évaluation du modèle de mesure pour confirmer la fiabilité, la validité et la validité discriminante des construits, suivie d'une évaluation du modèle structurel. Des métriques clés tels que les coefficients de chemins (Path coefficients), les effets directs et indirects, les valeurs du R^2 et les tailles d'effet (Effects Size) sont utilisés pour évaluer le pouvoir explicatif et prédictif du modèle.

7.3. Modèle de mesure

Tableau 3 : Mesures de Fiabilité et de Validité des Construits

	alpha of Cronbach	Composite Reliability composite (rho_a)	Composite Reliability composite (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Adoption des solutions digitales bancaires	0.828	0.855	0.896	0.741
Confiance	0.929	0.929	0.955	0.876
Expériences relation client	0.737	0.775	0.841	0.639
Facilité Perçue	0.84	0.881	0.902	0.754
Fidélité	0.754	0.753	0.862	0.677
Satisfaction des besoins	0.816	0.844	0.852	0.664
Utilité Perçue	0.842	0.863	0.893	0.676

Source: Smartpls version 4 output

Le tableau 3 montre des résultats pour la fiabilité et la validité des construits. L'Alpha de Cronbach, avec des valeurs supérieures à 0.7 pour tous les construits, confirme une bonne cohérence interne. "Confiance" affiche une excellente fiabilité (0.929), tandis que "Expériences relation client" est acceptable, mais légèrement plus faible (0.737). Les mesures de fiabilité composite (rho_a et rho_c) sont également satisfaisantes, avec des valeurs élevées pour "Confiance" (rho_a = 0.929, rho_c = 0.955) et "Facilité Perçue" (rho_a = 0.881, rho_c = 0.902), reflétant une forte cohérence des items. Les AVE, toutes supérieures à 0.5, confirment une bonne validité convergente, avec des scores particulièrement élevés pour "Confiance" (0.876) et "Facilité Perçue" (0.754), tandis que "Expériences relation client" reste dans des limites acceptables (0.639).

Tableau 4 : Validité discriminante selon les critères de Fornell-Larcker

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Adoption des solutions_ digitales bancaires	0.861						
Confiance	-0.285	0.936					
Expériences relation client	-0.219	0.706	0.799				
Facilité Perçue	0.197	-0.167	-0.206	0.869			
Fidélité	-0.276	0.78	0.845	-0.177	0.823		
Satisfaction des besoins	0.092	-0.187	-0.078	0.009	-0.161	0.815	
Utilité Perçue	0.151	0.134	0.185	0.051	0.149	0.021	0.822

Source : Smartpls version 4 output

Le tableau 4 confirme la validité discriminante selon les critères de Fornell-Larcker. Les racines carrées des AVE, situées sur la diagonale (par exemple, 0.861 pour "Adoption des solutions digitales bancaires" et 0.936 pour "Confiance"), sont toutes supérieures aux corrélations entre les construits, ce qui indique que chaque construit est distinct des autres.

Une corrélation notable, comme celle entre "Facilité Perçue" et "Fidélité" (0.845), bien qu'élevée, reste inférieure à la racine carrée de l'AVE correspondante (0.869), confirmant la validité discriminante. Ces résultats démontrent que les construits mesurent des concepts différents et sont fiables pour l'analyse structurelle.

Tableau 5 : Validité discriminante basée sur le ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Adoption des solutions_ digitales bancaires							
Confiance	0.719						
Expériences relation client	0.524	0.767					
Facilité Perçue	0.328	0.196	0.733				
Fidélité	0.44	0.434	0.475	0.83			
Satisfaction des besoins	0.398	0.595	0.509	0.403	0.489		
Utilité Perçue	0.469	0.449	0.25	0.313	0.384	0.873	

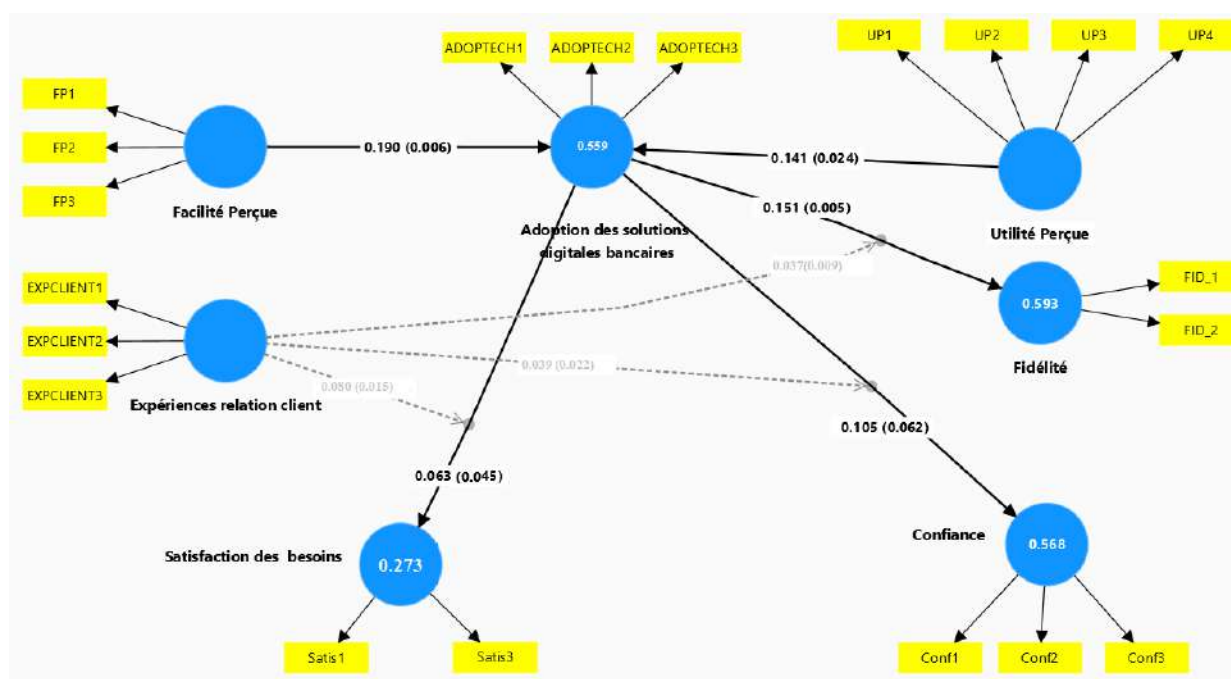
Source : Smartpls version 4 output

Le tableau 5 présente les résultats de la validité discriminante basée sur le ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Ce critère est considéré comme respecté lorsque les valeurs HTMT sont inférieures à 0.85 (ou 0.90 selon certains auteurs), ce qui permet de confirmer la distinction entre les construits. Les résultats montrent que toutes les valeurs HTMT respectent ces seuils. Par exemple, pour "Adoption des solutions digitales bancaires", les ratios HTMT avec "Confiance" (0.719) et "Expériences relation client" (0.524) sont largement inférieurs au seuil de 0.85. De même, bien que la valeur entre "Facilité Perçue" et "Fidélité" soit relativement élevée (0.83), elle reste dans les limites acceptables. Ces résultats confirment que les construits sont conceptuellement distincts et que le modèle satisfait aux exigences de validité discriminante selon le critère HTMT, assurant ainsi la robustesse de l'analyse structurelle.

7.4. Modèle structurel

Les résultats du modèle structurel présentent les relations entre les construits ainsi que la qualité globale du modèle. En utilisant l'approche SEM-PLS, l'analyse évalue à la fois les effets directs et indirects à travers les coefficients de chemins, qui révèlent la force et la signification de chaque relation dans le modèle. De plus, les métriques utilisées pour évaluer la qualité du modèle, notamment le R-carré (R^2) pour la variance expliquée, la taille de l'effet (f^2) pour l'impact des prédicteurs spécifiques, et la pertinence prédictive (Q^2) pour la robustesse du modèle. Dans ce qui suit, nous détaillons les coefficients de chemins, les effets directs et indirects, ainsi que les métriques d'évaluation de la qualité afin de fournir une vue d'ensemble de la performance du modèle structurel.

Figure 4 : Coefficients de chemins



Source : Sortie Smartpls version 4

La **Facilité d'utilisation perçue** exerce un impact direct significatif sur l'adoption, avec un coefficient de 0.190 ($p = 0.006$). Ce résultat souligne que lorsque les utilisateurs perçoivent une solution comme simple et intuitive, ils sont davantage enclins à l'adopter. Ce lien est en accord avec les hypothèses du TAM (Technology Acceptance Model), qui place la facilité d'utilisation au centre des comportements d'adoption technologique.

L'**Utilité perçue**, quant à elle, influence également de manière significative l'adoption avec un coefficient de 0.141 ($p = 0.024$). Cela démontre que les utilisateurs considèrent les bénéfices fonctionnels, tels que l'efficacité ou le gain de temps, comme des déterminants essentiels dans leur décision d'adopter une technologie. Cette relation, bien que légèrement moins forte que celle de la facilité perçue, reste cohérente avec l'idée que la perception de la valeur ajoutée d'un outil est cruciale pour sa popularisation.

L'**adoption des solutions digitales** influence positivement la fidélité, avec un coefficient de 0.151 ($p = 0.005$). Ce résultat suggère que les utilisateurs qui adoptent ces solutions ont tendance à développer une relation plus durable et loyale envers leur banque. Cela peut s'expliquer par la satisfaction des attentes liées à la simplicité, à l'efficacité et à l'accessibilité des services offerts, renforçant ainsi leur engagement à long terme.

L'adoption a également un effet positif, bien que modéré, sur la satisfaction, avec un coefficient de 0.063 ($p = 0.045$). Ce lien reflète le fait que les clients perçoivent l'utilisation de solutions digitales comme un moyen de répondre à leurs besoins et attentes spécifiques, notamment en termes de commodité et de personnalisation des services. Cependant, l'intensité relativement faible de cette relation indique que l'adoption, bien qu'importante, n'est pas le seul facteur déterminant de la satisfaction globale.

La **confiance** est également influencée par l'adoption, avec un coefficient de 0.105 ($p = 0.062$). Cela indique que l'utilisation de solutions digitales peut renforcer la perception de fiabilité et de crédibilité des services bancaires, notamment grâce à des fonctionnalités sécurisées et des expériences utilisateur positives. Une confiance accrue joue ensuite un rôle crucial dans l'instauration d'une relation durable entre le client et l'institution bancaire.

La variable modératrice **expérience client**, représentée par les lignes en pointillés dans le schéma, relie l'expérience client aux construits dépendants tels que la satisfaction, la confiance

et la fidélité. Les coefficients associés indiquent que l'expérience client influence directement l'intensité des relations entre l'adoption des solutions digitales bancaires et ces variables. Concernant la fidélité, le coefficient direct de l'adoption est de 0.105 ($p = 0.062$), montrant une relation positive, mais marginalement significative. Cependant, l'effet modérateur de l'expérience client, avec un coefficient d'interaction de 0.037 ($p = 0.009$), est significatif. Cela suggère que lorsque l'expérience client est positive, par exemple via une interface conviviale et un support rapide, l'effet de l'adoption sur la fidélité est amplifié, rendant les clients plus susceptibles de rester fidèles à leur banque.

Pour la satisfaction des besoins, l'effet direct de l'adoption est modéré avec un coefficient de 0.063 ($p = 0.045$). L'effet modérateur de l'expérience client n'est pas directement quantifié dans le schéma, mais les relations indirectes représentées par les lignes pointillées suggèrent que l'expérience client positive renforce la satisfaction perçue, tandis qu'une expérience négative peut affaiblir cet impact.

Quant à **la confiance**, le coefficient direct de l'adoption est également de 0.105 ($p = 0.062$), indiquant une relation positive, mais modérée. L'effet modérateur de l'expérience client, avec un coefficient d'interaction de 0.039 ($p = 0.022$), montre que l'expérience client améliore la perception de sécurité et de fiabilité des solutions digitales, augmentant ainsi la confiance. En résumé, l'expérience client joue un rôle clé en amplifiant les effets positifs de l'adoption sur la fidélité, la satisfaction et la confiance, bien que certains effets soient modérés ou partiellement significatifs selon la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur.

Tableau 5 : Résultats des hypothèses

Enoncé de l'hypothèse		Résultats
<i>H1 : La facilité d'utilisation et l'utilité perçue impactent positivement et significativement l'adoption des outils digitaux par les clients.</i>		
<i>H1a</i>	<i>La facilité d'utilisation impacte positivement et significativement l'adoption des outils digitaux par les clients</i>	Acceptée
<i>H1b</i>	<i>L'utilité perçue impacte positivement et significativement l'adoption des outils digitaux par les clients</i>	Acceptée
<i>H2 : L'adoption des outils digitaux par les clients impacte positivement et significativement la satisfaction des besoins, la fidélité et la confiance des clients.</i>		
<i>H2a</i>	<i>L'adoption des outils digitaux par les clients impacte positivement et significativement la stratification des besoins des clients.</i>	Acceptée
<i>H2b</i>	<i>L'adoption des outils digitaux par les clients impacte positivement et significativement la fidélité des clients</i>	Acceptée
<i>H2c</i>	<i>L'adoption des outils digitaux par les clients impacte positivement et significativement la confiance des clients</i>	Rejetée
<i>H3 : L'expérience client modère la relation entre l'adoption des outils digitaux et ses effets sur la satisfaction, la fidélité et la confiance des clients.</i>		
<i>H3a</i>	<i>L'expérience client modère la relation entre l'adoption des outils digitaux et la satisfaction des clients</i>	Acceptée
<i>H3b</i>	<i>L'expérience des clients modère la relation entre l'adoption des outils digitaux et la fidélité des clients</i>	Acceptée
<i>H3c</i>	<i>L'expérience des clients modère la relation entre l'adoption des outils digitaux et la confiance des clients</i>	Acceptée

Source : Auteurs

La valeur de R^2 pour l'adoption des solutions digitales bancaires est de 0,531, ce qui indique que 53,1 % de la variance de l'adoption est expliquée par les prédicteurs, reflétant une capacité explicative modérée. De même, la fidélité des clients affiche un R^2 de 0,592, montrant que 59,2 % de sa variance est expliquée par les variables indépendantes, ce qui suggère un effet substantiel des prédicteurs sur cette variable. La confiance, quant à elle, présente un R^2 de 0,568,

indiquant que 56,8 % de sa variance est expliquée par le modèle, tandis que la satisfaction des besoins a un R^2 de 0,273, traduisant une capacité explicative plus limitée.

En ce qui concerne la taille des effets, la confiance démontre un effet modéré sur la fidélité des clients ($f^2 = 0,249$). Le terme d'interaction, Expérience Client x Adoption des Solutions Digitales Bancaires, révèle un effet important ($f^2 = 0,551$), en faisant le facteur le plus influent de la fidélité. Par ailleurs, l'adoption des solutions digitales bancaires montre un effet faible ($f^2 = 0,066$), ce qui suggère une influence directe limitée. D'autres variables, telles que le risque perçu ($f^2 = 0,092$) et la facilité perçue ($f^2 = 0,075$), montrent également des effets faibles.

La pertinence prédictive du modèle a été évaluée à l'aide de PLSpredict. Le construit adoption des solutions digitales bancaires a montré une forte pertinence prédictive ($Q^2 \text{ predict} = 0,722$), avec une erreur de prédiction modérée (EQM = 0,530, EAM = 0,270).

Dans ce qui suit, nous présenterons le devenir des hypothèses émises selon le modèle conceptuel proposé par nos soins. La mobilisation des équations structurelles basées sur l'approche des moindres carrés ordinaires permettent de tester ces hypothèses émises, ce qui nous a permis de rejeter certaines hypothèses et retenir le reste. Le tableau 5 ci-dessus, présente le devenir de ces hypothèses.

8. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude sont examinés à la lumière des publications récentes, apportant un éclairage sur les tendances actuelles dans la digitalisation bancaire et son impact sur la relation client. Les travaux récents de (Siagian et al.,2022) confirment que la facilité d'utilisation et l'utilité perçue restent des déterminants centraux dans l'adoption des outils digitaux. Leur étude met en évidence que la simplicité des interfaces numériques et leur capacité à répondre efficacement aux besoins quotidiens des clients favorisent significativement l'adoption. Ces conclusions résonnent avec les résultats de cette recherche, où la facilité perçue a un impact légèrement plus fort, ce qui reflète l'importance des interfaces intuitives dans des marchés où les compétences numériques varient encore largement. En outre (Ilmiatun et al.,2024) ont élargi le rôle de l'utilité perçue en soulignant que la perception de bénéfices tangibles, tels que des économies de temps ou une gestion financière simplifiée, influence directement l'intention comportementale. Ces conclusions renforcent les résultats actuels et soulignent l'importance d'aligner les fonctionnalités des outils numériques sur les attentes fonctionnelles des utilisateurs.

Les résultats confirment que l'adoption des outils digitaux améliore la satisfaction des clients, bien que cet effet soit modéré. Les travaux de (Audrain-Pontevia et al.,2023) explorent des relations similaires, en mettant l'accent sur l'importance d'un alignement précis entre les fonctionnalités numériques et les attentes spécifiques des clients. Ils soutiennent que la personnalisation des services numériques joue un rôle central dans l'amélioration de la satisfaction, ce qui concorde avec les observations de cette étude.

Cependant (Chille et Kara,2021) notent que la satisfaction ne découle pas uniquement des avantages perçus des outils numériques, mais aussi de la manière dont les banques intègrent des mécanismes de support utilisateur, tels que les chatbots ou les services de support en ligne. Cela suggère que pour maximiser la satisfaction, les banques doivent dépasser la simple fonctionnalité et se concentrer sur une expérience utilisateur holistique.

Les résultats démontrant un impact positif de l'adoption sur la fidélité s'alignent avec les travaux récents de (Sugandini et al.,2019), qui montrent que les solutions numériques améliorent l'engagement à long terme en rendant les interactions plus pratiques et efficaces. De plus (Deng et al.,2022) confirment que les outils numériques, lorsqu'ils sont perçus comme fiables et faciles à utiliser, augmentent la rétention des clients. La littérature récente insiste

également sur l'importance de la cohérence entre les différents canaux numériques pour favoriser une fidélité accrue, un aspect à intégrer dans les stratégies bancaires.

Contrairement à la fidélité et à la satisfaction, l'absence de relation significative entre l'adoption des outils digitaux et la confiance est cohérente avec les conclusions de (Ilmiatun et al.,2024), qui ont noté que la confiance reste conditionnée par des facteurs supplémentaires tels que la sécurité perçue, la confidentialité des données et les interactions humaines. Ces résultats soulignent que, bien que les outils numériques soient essentiels pour répondre aux attentes des clients en termes d'efficacité, ils ne suffisent pas à eux seuls pour établir une confiance durable, en particulier dans des environnements où la méfiance envers les technologies numériques peut persister.

Les résultats récents de (Dalla Pozza et Texier,2023) mettent en lumière l'importance d'une expérience client positive dans l'amplification des effets de l'adoption sur la satisfaction, la fidélité et la confiance. Ces auteurs soulignent que les interactions numériques bien conçues, combinées à des supports réactifs, améliorent la perception des clients et renforcent leur engagement. Les conclusions actuelles renforcent cette observation, en montrant que l'expérience client agit comme un facteur clé de différenciation dans l'efficacité des solutions digitales. En revanche, les études récentes, telles que (Siagian et al.,2022), mettent également en garde contre les expériences client négatives, qui peuvent éroder la perception de fiabilité et annuler les effets positifs de l'adoption. Ces résultats appellent les banques à investir dans des outils conviviaux et des systèmes de support efficaces pour garantir une expérience client cohérente et de qualité.

À la lumière des études récentes, cette recherche confirme le rôle central des déterminants classiques, tels que la facilité et l'utilité perçues, dans l'adoption des outils numériques. Elle met également en évidence l'importance de l'expérience client en tant que modérateur des relations entre adoption et résultats. Cependant, les défis liés à la construction de la confiance suggèrent qu'une stratégie intégrée combinant sécurité technologique, interactions humaines et personnalisation est essentielle pour maximiser les bénéfices de la digitalisation dans le secteur bancaire. Ces conclusions alignent cette étude sur les tendances actuelles et fournissent des pistes stratégiques pour l'amélioration continue des services digitaux bancaires.

9.Conclusion

Cette recherche vise à étudier l'impact de la digitalisation sur la relation banque-client auprès d'un échantillon des clients des banques commerciales marocaines. Les résultats obtenus montrent que la transformation digitale constitue un levier majeur pour renforcer l'expérience client, personnaliser les services et améliorer la fidélité des clients. Les déterminants tels que la facilité d'utilisation et l'utilité perçue des outils digitaux ont été identifiées comme des facteurs clés favorisant leur adoption, bien qu'un impact limité ait été constaté sur la confiance, qui reste conditionnée par d'autres variables, telles que la sécurité perçue et les interactions humaines. Cependant, cette étude présente certaines limites inhérentes à sa méthodologie. D'une part, l'échantillonnage non probabiliste, bien qu'efficace pour une collecte rapide des données, peut limiter la représentativité des résultats. D'autre part, l'analyse s'est focalisée sur des données quantitatives, excluant ainsi des aspects qualitatifs qui pourraient enrichir et approfondir la compréhension de cette question de recherche.

Les perspectives de recherche futures devraient inclure une approche mixte combinant des méthodologies qualitatives et quantitatives pour explorer les dimensions subjectives et émotionnelles de la relation client. De surcroît, l'analyse de l'impact des technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle et la blockchain, pourrait approfondir la compréhension des transformations en cours dans le secteur bancaire.

En conclusion, cette étude souligne l'importance de la digitalisation comme catalyseur de l'innovation dans les banques commerciales marocaines. Cependant, la réussite de cette

transformation exige une stratégie intégrée, combinant des outils technologiques avancés, une expérience client optimisée et des pratiques de communication transparentes, afin d’instaurer durablement la confiance et de renforcer la compétitivité des banques à l’échelle nationale et internationale.

Références

- (1). Audrain-Pontevia, A. F., N’Goala, G. & Poncin, I. (2013). A good deal online: The Impacts of acquisition and transaction value on E-satisfaction and E-loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 445–452.
- (2). Brack, E. (2016) . La transformation digitale de l’intermédiation bancaire. *Géoéconomie*, N° 81(4), 79-91. <https://doi.org/10.3917/geoec.081.0079>.
- (3). Chille, F.J., & Kara, N.S. (2021). Adoption of Mobile Marketing in the Telecommunication Industry of Tanzania: The Effects of Perceived Usefulness, Ease of Use, and Customer’s Knowledge. *European Scientific Journal, ESJ*, 17, 160-160.
- (4). Chouk, I. & Perrien, J. (2003). Les déterminants de la confiance du consommateur lors d’un achat sur un site marchand : proposition d’un cadre conceptuel préliminaire. *XIXème Congrès International de l’Association Française Du Marketing : Actes*, 581–593.
- (5). Dalla Pozza, I., & Texier, L. (2017). Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l’assurance. *Gestion 2000*, 34(1), 141-156.
- (6). Davis, F. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results. Doctoral dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA (USA).
- (7). DEBOS F., « Le site Internet, centre de pilotage et d’investigation de la marque vers les micro-communautés virtuelles », in *Enjeux et usages des TIC. Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires*, Colloque international EUTIC, France, 2009.
- (8). François, J., Audrain-Pontevia, A. F., Menvielle, L., & Chevalier, N. (2023). Empowering health care consumers in the era of internet of things. *International Journal of Consumer Studies*, 47(3), 1060-1075.
- (9). Gefen, D. and Straub, D.W. (2004) Consumer Trust in B2C E-Commerce and The Importance of Social Presence: Experiments in E-Products and E-Services. *The International Journal of Management Science*, 32, 407-424.
- (10). Klein, O. (2015). Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne. *Revue d’économie financière*, n° 120(4), 17-22. <https://doi.org/10.3917/ecofi.120.0017>.
- (11). KOZINETS R.V., “The field behind the screen: Using netnography for marketing research in Online Communities”, *Journal of Marketing Research*, vol. 1, n° 39, 2002, p. 61-72.
- (12). Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media-based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in human behavior*, 28(5), 1755-1767.
- (13). Luo, X., Li, H., Zhang, J. & Shim, J. P. (2010). Examining multi-dimensional trust and multifaceted risk in initial acceptance of emerging technologies : An empirical study of mobile banking services. *Decision Support Systems*, 49(2), 222–234.
- (14). Machkour, B. & Abriane, A. (2020). The Uses of Connected Objects and Their Influence on the Customer Experience. *Test Engineering and Management*, 82(1), 413–422.

- (15). Mogaji, E. & Danbury, A. (2017). Making the brand appealing: advertising strategies and consumers' attitude towards UK retail bank brands. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 531-544.
- (16). Reichheld, F.F. & Scheffer, P. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 105–113.
- (17). S. Atarodi, A.M. Berardi, A.-M. Toniolo. Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du travail et des organisations*, Elsevier Masson, 2018.
- (18). Sahu, Neeraj; Molla, Alemayehu; and Deng, Hepu, "Digitalisation and Organisational Value: A Digital Capability Renewal Framework" (2022). *ACIS 2022 Proceedings*. 44.
- (19). Simon, P. (2015). Nouvelles technologies et services financiers. *Revue d'économie financière*, n° 120 (4), 199-210. <https://doi.org/10.3917/ecofi.120.0199>.
- (20). Sugandini, D., Purwoko, P., & Pambudi, A. (2018). The role of uncertainty, perceived ease of use, and perceived usefulness towards the technology adoption. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(4), 660–669.
- (21). Thierry Blanville. Marketvox Consultant. Les métiers de la relation client à distance dans les banques. Mars 2013. Les Etudes de l'observatoire, Etude métier ;
- (22). Urban, G. L., Sultan, F., & Qualls, W. J. (2000). Placing Trust at the Centre of Your Interent Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 39–48.