

Impact de la digitalisation sur l'expérience client dans le secteur bancaire

Impact of Digitalization on Customer Experience in the Banking Sector

Meriem OUZZANI IBRAHIMI, (Doctorant)

*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Université Sidi Mohamed ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Université Sidi Mohamed ben Abdellah de Fès B.P. A42, DHAR EL MAHRAZ, Fès, Maroc Téléphone : +212 663 21 52 58 Email : fsjes@usmba.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OUZZANI IBRAHIMI, M. (2026). Impact de la digitalisation sur l'expérience client dans le secteur bancaire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 640–654. https://doi.org/10.5281/zenodo.20075731
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 07/04/2026

Accepted: 14/05/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 05 (2026)

Impact de la digitalisation sur l'expérience client dans le secteur bancaire

Résumé :

Cet article vise à explorer de manière approfondie les effets de la digitalisation sur l'expérience client dans le secteur bancaire. Le monde bancaire connaît aujourd'hui une mutation structurelle majeure sous l'impulsion conjointe de la mondialisation, de la concurrence accrue et des avancées technologiques rapides. Face à ces évolutions, les banques sont contraintes de repenser leurs modèles organisationnels afin de concilier l'automatisation des processus internes avec une personnalisation toujours plus fine de la relation client. Les innovations numériques, telles que les applications mobiles, les plateformes de services en ligne, l'intelligence artificielle, le big data ou encore les chatbots, ont profondément modifié l'accès aux services financiers en offrant davantage de rapidité, de simplicité et de disponibilité.

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la digitalisation bancaire et à l'expérience client, la littérature existante demeure fragmentée et ne propose pas de cadre intégrateur permettant d'expliquer de manière précise les mécanismes par lesquels les technologies numériques influencent les différentes dimensions de l'expérience client. Cet article vise ainsi à combler cette lacune en proposant une synthèse analytique structurée des apports théoriques existants et en mettant en évidence les relations entre digitalisation et expérience client.

Ces technologies permettent non seulement de réduire les coûts opérationnels, mais aussi d'améliorer la qualité des interactions entre les clients et leurs établissements bancaires, en proposant des services adaptés aux besoins individuels et aux comportements des utilisateurs. En s'appuyant sur une revue approfondie de la littérature académique et professionnelle, cette étude met en évidence les principales opportunités offertes par la digitalisation, notamment en matière d'efficacité opérationnelle, d'innovation de service et de création de valeur. Elle identifie également les défis majeurs auxquels les banques doivent faire face, tels que la gestion du changement organisationnel, la fracture numérique et les risques liés à la cybersécurité.

Les résultats présentés dans cet article constituent une synthèse critique des constats issus de la littérature académique existante, mettant en évidence le rôle central de la transformation numérique comme levier stratégique de satisfaction et de fidélisation des clients.

Cependant, cette recherche présente certaines limites, notamment l'absence de données empiriques, ce qui peut restreindre la portée généralisable des conclusions.

Mots clés : Digitalisation, Expérience client, Banque, Technologies financières, Intelligence artificielle

JEL Classification : G21 ; O33 ; M15

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article aims to explore in depth the effects of the digitalization on the customer experience in the banking sector. Today, the banking world is undergoing a major structural shift driven by globalization, increased competition, and rapid technological advancements. In response to these changes, banks are compelled to rethink their organizational models to balance the automation of internal processes with an increasingly fine-tuned personalization of customer relationships. Digital innovations, such as mobile applications, online service platforms, artificial intelligence, big data, and chatbots, have profoundly changed access to financial services by offering greater speed, simplicity, and availability.

Despite the abundance of research devoted to banking digitalization and customer experience, the existing literature remains fragmented and does not provide an integrative framework capable of clearly explaining the mechanisms through which digital technologies influence the various dimensions of customer experience. This article therefore seeks to address this gap by proposing a structured analytical synthesis of existing theoretical contributions and by highlighting the relationships between digitalization and customer experience.

These technologies not only help reduce operational costs but also improve the quality of interactions between clients and their banking institutions, by offering services tailored to individual needs and user behaviors. Based on a thorough review of academic and professional literature, this study highlights the main opportunities offered by digitalization, particularly in terms of operational efficiency, service innovation, and value creation. It also identifies the major challenges banks must face, such as managing organizational change, the digital divide, and cybersecurity risks.

The results presented in this article constitute a critical synthesis of findings derived from the existing academic literature, highlighting the central role of digital transformation as a strategic lever for customer satisfaction and loyalty. This study has certain limitations, notably the absence of empirical data, which may restrict the generalizability of the conclusions.

Keywords: Digitalization, Customer Experience, Banking, Financial Technologies, Artificial Intelligence

Classification JEL: G21; O33; M15

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'intégration des technologies numériques dans les opérations bancaires a profondément transformé le paysage financier. Depuis les années 1980, l'émergence des services bancaires électroniques, puis la diffusion d'Internet, a amorcé une mutation structurelle du secteur bancaire, marquée par une automatisation croissante des opérations et une dématérialisation progressive des services (Gomber, Koch, & Siering, 2017). Cette évolution s'est accélérée avec le développement des technologies de l'information et de la communication, modifiant durablement les modèles d'affaires bancaires (Vives, 2019).

Aujourd'hui, la digitalisation constitue un impératif stratégique pour les banques souhaitant répondre aux attentes accrues des clients en matière de simplicité, de rapidité et de personnalisation des services (Verhoef et al., 2021). Les institutions financières automatisent des processus clés tels que la gestion des risques, la conformité réglementaire et la prévention de la fraude, tout en déployant des outils de relation client fondés sur l'intelligence artificielle, notamment les chatbots et les systèmes de recommandation intelligents (Bunea, Kogan, & Stolin, 2016).

Dans un contexte de forte intensité concurrentielle, où les produits et les tarifs bancaires tendent à s'homogénéiser, la qualité de l'interaction entre la banque et ses clients devient un levier essentiel de différenciation et de fidélisation (Lemon & Verhoef, 2016). L'essor des technologies mobiles et des plateformes en ligne a profondément modifié les comportements des usagers, qui exigent désormais un accès continu, fluide et personnalisé à leurs services bancaires, indépendamment du canal utilisé (Geebren et al., 2021).

Cependant, malgré l'abondance des travaux consacrés à la digitalisation bancaire et à l'expérience client, plusieurs zones d'ombre subsistent dans la littérature. D'une part, les recherches demeurent souvent cloisonnées entre approches technologiques et approches centrées sur le client, sans proposer de cadre intégrateur permettant de relier ces dimensions. D'autre part, les mécanismes précis par lesquels les technologies numériques influencent les différentes dimensions de l'expérience client restent insuffisamment conceptualisés et font l'objet de débats, notamment entre les bénéfices liés à la personnalisation et les risques de déshumanisation de la relation bancaire.

Les banques doivent ainsi concilier efficacité opérationnelle et proximité relationnelle, en exploitant les opportunités offertes par la transformation numérique tout en préservant la qualité de la relation client (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005).

Dans ce contexte, la question de recherche centrale de cet article est la suivante : dans quelle mesure et par quels mécanismes les technologies numériques reconfigurent-elles l'expérience client dans le secteur bancaire ?

Cette étude se propose d'examiner comment la digitalisation bancaire, en particulier à travers l'usage des applications mobiles, des services en ligne et de l'intelligence artificielle, influence l'expérience client ainsi que les performances des établissements bancaires.

Plus précisément, cet article apporte une contribution théorique à la littérature en proposant une synthèse analytique structurée des travaux existants et en esquisant un cadre conceptuel intégrateur permettant de mieux comprendre les relations entre digitalisation, ses composantes technologiques et les différentes dimensions de l'expérience client. Cette approche vise à dépasser les analyses descriptives existantes en mettant en évidence les mécanismes explicatifs sous-jacents et en clarifiant les interactions entre les variables clés.

Dans une première partie, nous analyserons les enjeux et les principales dimensions de la digitalisation bancaire. La seconde partie sera consacrée à l'analyse des impacts des technologies numériques sur l'expérience client. Nous aborderons ensuite les spécificités de l'expérience client bancaire avant de conclure par une synthèse des implications managériales et des perspectives de recherche futures.

Afin de renforcer la rigueur méthodologique de la recherche, la démarche de revue de littérature fera l'objet d'une section dédiée, distincte de l'introduction, permettant de préciser les bases de données mobilisées, les critères de sélection des articles et les limites associées à cette approche. Notre démarche vise à cartographier les apports académiques sur la digitalisation bancaire et ses effets sur l'expérience client et la performance. La recherche documentaire a été conduite dans des bases internationales (Scopus, Web of Science, ScienceDirect et Google Scholar) à partir de combinaisons de mots-clés tels que « digital banking », « digital transformation », « mobile banking », « customer experience », « service quality », « artificial intelligence », « credit scoring ». Les publications ont été retenues lorsqu'elles étaient évaluées par les pairs, directement liées au secteur bancaire (banques de détail et services financiers), et qu'elles apportaient des résultats conceptuels ou empiriques sur les technologies et usages (applications, IA, open banking, blockchain), l'expérience client (qualité de service, omnicanalité, confiance), et/ou la performance et les risques (rentabilité, risque de crédit, fraude, stabilité). Les références fondatrices ont été conservées pour définir les concepts (expérience client, qualité de service, adoption), tandis qu'un effort particulier a été porté sur l'intégration de travaux récents afin de refléter l'évolution rapide du domaine.

2. Revue de littérature

2.1. Digitalisation bancaire

- ***Importance croissante de la digitalisation dans le secteur bancaire***

La digitalisation est considérée comme une évolution technologique majeure susceptible de transformer en profondeur les industries et le commerce. Elle repose sur l'intégration des technologies numériques dans les processus organisationnels afin d'améliorer l'efficacité, la création de valeur et la compétitivité des entreprises (Verhoef et al., 2021). Dans le secteur bancaire, la digitalisation joue un rôle de plus en plus central et promet des avancées significatives tant sur le plan opérationnel que stratégique.

Si la littérature converge globalement sur les effets positifs de la digitalisation en termes d'efficacité et de réduction des coûts, certains travaux mettent en évidence des limites importantes, notamment en matière de complexité organisationnelle, de dépendance technologique et de risques accrus liés à la cybersécurité. Cette tension entre performance opérationnelle et risques constitue un premier axe de débat dans la littérature.

Les établissements financiers mobilisent les technologies numériques pour accroître leur efficacité, améliorer la qualité des services proposés et développer de nouvelles offres, dans l'objectif simultané de réduire les coûts opérationnels et d'augmenter les revenus (Gomber, Koch, & Siering, 2017 ; Hattab & El Achari, 2023). L'automatisation des processus permet notamment de prendre en charge les tâches répétitives et standardisées, libérant ainsi les employés pour des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le conseil personnalisé ou la gestion de la relation client, ce qui contribue à améliorer la rentabilité globale des banques (Vives, 2019).

Les innovations numériques facilitent également l'accès à une clientèle plus large, en dépassant les contraintes géographiques associées aux agences bancaires traditionnelles. Grâce aux services bancaires en ligne et aux applications mobiles, les clients peuvent ouvrir un compte, demander un crédit ou réaliser des opérations d'investissement à distance, à tout moment et depuis n'importe quel lieu (Geebren et al., 2021). Plusieurs études empiriques montrent par ailleurs que les institutions financières qui investissent de manière soutenue dans les technologies de l'information enregistrent des gains de productivité significatifs, liés à l'accélération des traitements et à la réduction des erreurs humaines (Citterio et al., 2024; Nguyen-Thi-Huong et al., 2023).

Enfin, la digitalisation constitue un levier essentiel de compétitivité dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel. La pression exercée par les fintechs et les nouveaux acteurs numériques contraint les banques traditionnelles à innover rapidement afin de préserver leurs parts de marché (Bunea, Kogan, & Stolin, 2016). Les technologies numériques permettent de concevoir des services sur mesure fondés sur l'exploitation des données massives (big data) et l'analyse en temps réel des comportements clients. En anticipant les besoins et en proposant des offres ciblées, les banques renforcent la satisfaction et la fidélité de leur clientèle, tout en attirant de nouveaux usagers particulièrement sensibles à la fluidité et à la personnalisation des expériences en ligne (Lemon & Verhoef, 2016).

- ***Digitalisation et nouveaux usages bancaires***

La digitalisation n'est plus perçue comme un projet ponctuel, mais comme une norme structurelle appelée à s'inscrire durablement dans les pratiques bancaires. Les établissements financiers doivent désormais proposer des services à la fois sécurisés et pratiques, permettant aux clients d'effectuer la majorité de leurs opérations en ligne, à tout moment et sans contrainte géographique (Vives, 2019). Cette adoption croissante des services digitaux devrait se poursuivre avec l'expansion des réseaux à haut débit et la généralisation des usages mobiles, qui transforment durablement les comportements des consommateurs (Verhoef et al., 2021).

Geebren et al. (2021) montrent que l'adoption des services bancaires mobiles améliore significativement la satisfaction des clients, tandis que Berraies et al. (2015) mettent en évidence le rôle médiateur de la confiance en ligne dans la relation entre les caractéristiques fonctionnelles des services bancaires digitaux et la fidélisation des clients.

L'usage massif des smartphones a multiplié les points de contact entre les banques et leurs clients, favorisant une relation plus continue et interactive. Les applications bancaires mobiles intègrent désormais des fonctionnalités de plus en plus sophistiquées, telles que la gestion budgétaire, les alertes personnalisées, l'agrégation de comptes ou encore des outils de conseil automatisés fondés sur l'analyse des données (Lemon & Verhoef, 2016). L'amélioration des interfaces utilisateurs renforce l'autonomie des clients et contribue à une expérience plus fluide et personnalisée. Parallèlement, les agents conversationnels, ou chatbots, prennent en charge les demandes simples et orientent les usagers vers des conseillers humains pour les requêtes plus complexes. Cette hybridation des services permet aux banques de gérer des volumes importants d'interactions tout en maintenant un niveau satisfaisant de qualité relationnelle (Hsu & Lin, 2023).

Toutefois, la littérature souligne également que l'automatisation croissante des interactions peut entraîner une déshumanisation de la relation client, ce qui peut nuire à la satisfaction dans les situations nécessitant un accompagnement personnalisé. Cette ambivalence constitue un second axe de tension entre efficacité technologique et qualité relationnelle.

Par ailleurs, les banques investissent dans des technologies émergentes telles que la biométrie, la blockchain ou, plus récemment, les objets connectés. Les dispositifs d'authentification biométrique, reposant sur la reconnaissance faciale ou digitale, contribuent à renforcer la sécurité des transactions et à réduire les risques de fraude (Ryu, 2018). De même, les technologies de registres distribués, notamment la blockchain, améliorent la traçabilité des opérations et la fiabilité des échanges, tout en limitant les coûts de vérification et d'intermédiation (Iansiti & Lakhani, 2017). Bien que certaines de ces innovations demeurent à un stade expérimental, elles offrent des perspectives significatives de transformation des modèles bancaires et exercent un impact direct sur l'expérience client.

- ***Digitalisation et rentabilité bancaire***

La digitalisation peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la rentabilité des banques (Hattab & El Achari, 2023). La mise en place d'outils technologiques avancés permet

d'automatiser de nombreuses tâches répétitives et standardisées, augmentant ainsi la productivité des employés et l'efficacité organisationnelle globale (Citterio et al., 2024; Nguyen-Thi-Huong et al., 2023). Cet aspect est particulièrement déterminant dans le secteur bancaire, où les charges de personnel représentent une part importante des coûts d'exploitation. L'automatisation des processus permet de réduire les coûts opérationnels tout en améliorant la précision et la fiabilité des traitements, notamment dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle des transactions et de la conformité réglementaire (Vives, 2019).

Par ailleurs, la digitalisation facilite la personnalisation des offres commerciales grâce à l'exploitation des données clients, ce qui accroît les opportunités de vente croisée et de montée en gamme des produits financiers (Lemon & Verhoef, 2016). L'utilisation d'outils d'analytique avancée et d'intelligence artificielle permet aux banques d'optimiser leurs décisions de crédit et de renforcer les dispositifs de détection des fraudes en temps réel. Les algorithmes prédictifs analysent un grand nombre de variables afin d'évaluer la solvabilité des emprunteurs et de prévenir les défauts de paiement, contribuant ainsi à une meilleure maîtrise du risque de crédit (Bunea, Kogan, & Stolin, 2016 ; Gomber, Koch, & Siering, 2017).

Dans le même temps, l'automatisation des processus de back-office libère des ressources humaines, qui peuvent être réaffectées à des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le conseil patrimonial, la gestion personnalisée de la relation client ou le développement de solutions financières sur mesure. Ce repositionnement des compétences constitue un facteur clé de différenciation dans un environnement bancaire marqué par une intensification de la concurrence, notamment avec l'émergence des fintechs (Verhoef et al., 2021).

Enfin, la digitalisation ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus à travers la commercialisation de services financiers innovants. Les banques peuvent développer des plateformes d'investissement en ligne, des agrégateurs de produits d'épargne ou des solutions de paiement dématérialisées, tout en exploitant l'ouverture de leurs systèmes via des interfaces de programmation applicative (API) pour nouer des partenariats avec des acteurs fintech (Iansiti & Lakhani, 2017). Toutefois, la contribution de la digitalisation à la rentabilité dépend étroitement de la capacité des banques à maîtriser les risques liés à la cybersécurité et à la protection des données personnelles, qui constituent des déterminants essentiels de la confiance des clients dans les services financiers numériques (Ryu, 2018).

Afin de renforcer l'ancrage théorique de cette recherche, il apparaît pertinent de mobiliser les principaux modèles explicatifs de l'adoption des technologies et de l'évaluation des services numériques dans le secteur bancaire. Le *Technology Acceptance Model* (TAM) développé par Fred Davis (1989) constitue l'un des cadres les plus utilisés pour expliquer l'adoption des technologies digitales. Ce modèle postule que l'intention d'utilisation d'une technologie dépend principalement de son utilité perçue et de sa facilité d'utilisation perçue. Dans le contexte bancaire, ces dimensions permettent d'expliquer l'acceptation des applications mobiles et des services digitaux par les clients. Par ailleurs, la théorie UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) proposée par Viswanath Venkatesh et al. (2003) enrichit cette approche en intégrant des facteurs complémentaires tels que l'influence sociale, les conditions facilitatrices et les attentes de performance, offrant ainsi une compréhension plus globale des comportements d'adoption des technologies financières. Enfin, le modèle E-S-QUAL développé par A. Parasuraman, Valarie Zeithaml et Arvind Malhotra (2005) permet d'évaluer la qualité des services électroniques à travers plusieurs dimensions essentielles, notamment l'efficacité, la disponibilité du système, la confidentialité et la réactivité. Ce modèle est particulièrement pertinent pour analyser l'expérience client dans les environnements bancaires digitalisés. L'articulation de ces approches offre ainsi un positionnement théorique cohérent permettant d'expliquer simultanément l'adoption des technologies bancaires digitales, la perception de la qualité du service électronique et leurs effets sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

2.2. Approche de l'expérience client

- **Définition de l'expérience client**

L'expérience client fait référence à la somme des perceptions et des sentiments des clients résultant de toutes les interactions avec une entreprise ou une marque (Lemon & Verhoef, 2016 ; Verhoef et al., 2021). Dans le secteur bancaire, elle englobe l'ensemble des contacts, qu'ils soient physiques (en agence) ou numériques (applications, sites web, réseaux sociaux), avant, pendant et après l'achat de produits ou de services. La qualité de cette expérience repose sur plusieurs dimensions : l'accessibilité des services, la réactivité des conseillers, la pertinence des conseils et la confiance accordée à la banque.

Les travaux de Pine et Gilmore sur l'"économie de l'expérience" soulignent que l'expérience devient une proposition de valeur aussi essentielle que le produit ou le service lui-même. Dans un contexte où les offres bancaires sont de plus en plus homogènes, c'est l'expérience vécue qui crée la différence. Elle repose sur des éléments tangibles (ergonomie d'une application, rapidité de transaction) et intangibles (ambiance d'une agence, empathie du personnel). La perception de la valeur et de la qualité du service est donc fortement influencée par les émotions ressenties au cours de ces interactions. (Pine & Gilmore, 1998).

- **Différenciation entre expérience client et relation client**

Il est important de distinguer l'expérience client de la relation client. La gestion de la relation client (Customer Relationship Management, CRM) représente la façon dont un client apparaît à l'entreprise. Elle consiste à collecter et à analyser des données pour optimiser les interactions. L'expérience client, quant à elle, correspond à la façon dont l'entreprise apparaît au client. Elle englobe toutes les impressions, sensations et perceptions vécues lors des contacts, qu'ils soient directs (utilisation d'un service) ou indirects (publicités, bouche-à-oreille) (Lemon & Verhoef, 2016 ; Verhoef et al., 2021).

Un CRM efficace ne garantit pas nécessairement une expérience client réussie. Les banques doivent dépasser la simple gestion des données pour concevoir des parcours fluides et mémorables. Cela suppose de prendre en compte les aspects cognitifs et émotionnels de l'expérience et de proposer des solutions qui simplifient la vie du client. Par exemple, offrir un tableau de bord personnalisé, des notifications intelligentes et un support multicanal cohérent contribue à renforcer la relation et à transformer chaque interaction en une occasion de satisfaction.

- **La transformation numérique et l'évolution de l'expérience client**

La digitalisation et l'expérience client sont étroitement liées, dans la mesure où les technologies numériques transforment à la fois les modes d'interaction et les attentes des usagers. Les applications mobiles, les services en ligne et l'intelligence artificielle offrent des leviers puissants pour enrichir les parcours clients, mais ils impliquent également une réflexion approfondie sur la valeur perçue et la qualité des interactions proposées (Lemon & Verhoef, 2016). Le consommateur bancaire contemporain est à la fois mieux informé et plus exigeant : il compare les offres, consulte les avis en ligne et n'hésite pas à changer d'établissement en cas d'insatisfaction. Dans ce contexte, les banques doivent assurer une cohérence omnicanale entre les différents points de contact et proposer des services à la fois simples, rapides et sécurisés afin de maintenir la satisfaction et la fidélité de leur clientèle (Verhoef et al., 2021).

Dans ce cadre, la notion de parcours client omnicanal devient centrale, dans la mesure où elle permet d'analyser l'expérience client comme un processus continu intégrant l'ensemble des points de contact, qu'ils soient physiques ou digitaux.

Les avancées technologiques en matière de biométrie et de sécurité contribuent significativement à renforcer la confiance des clients dans les services bancaires digitaux. Les

dispositifs d'authentification reposant sur la reconnaissance faciale, vocale ou digitale facilitent l'accès aux services tout en réduisant les risques de fraude et d'usurpation d'identité (Ryu, 2018). Parallèlement, l'exploitation des données clients permet aux banques d'anticiper les besoins et de proposer un accompagnement plus proactif et personnalisé. Les programmes de fidélité numériques, les outils de gestion budgétaire personnalisés ou encore les simulateurs d'investissement s'inscrivent dans cette logique d'amélioration continue de l'expérience client (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005).

Toutefois, une automatisation excessive ou une surcharge informationnelle peuvent altérer la perception de la qualité du service et générer un sentiment de déshumanisation de la relation bancaire. Il apparaît donc essentiel de trouver un équilibre entre efficacité technologique et maintien d'une dimension humaine dans les interactions, notamment pour les opérations complexes ou à forte valeur émotionnelle, afin de garantir une expérience client durable et différenciante (Lemon & Verhoef, 2016).

Alors que le CRM repose historiquement sur une logique de gestion des données clients, d'automatisation des interactions et d'optimisation de la relation commerciale (Payne & Frow, 2005), les approches contemporaines du *Customer Experience Management* (CEM) adoptent une vision plus holistique centrée sur la perception globale vécue par le client tout au long de son parcours omnicanal. Les travaux de Lemon et Verhoef (2016) montrent que l'expérience client résulte de l'ensemble des interactions cognitives, émotionnelles, sociales et sensorielles vécues à travers différents points de contact physiques et digitaux. Dans cette perspective, le *customer journey mapping* constitue un outil essentiel pour analyser la continuité et l'intégration des expériences entre les différents canaux, notamment dans le secteur bancaire où les clients alternent entre agences physiques, applications mobiles, plateformes web et dispositifs d'assistance automatisée (Tueanrat, Papagiannidis, & Alamanos, 2021). Par ailleurs, Becker, Jaakkola et Halinen (2020) soulignent que la gestion de l'expérience client dépasse désormais la simple gestion de la relation client en intégrant des dimensions émotionnelles, contextuelles et expérientielles plus larges. Dès lors, le CRM peut être considéré comme une composante opérationnelle du CEM plutôt qu'une approche distincte, dans la mesure où il contribue à la collecte et à l'exploitation des données nécessaires à la personnalisation des interactions et à l'amélioration de l'expérience globale. Cette évolution conceptuelle conduit ainsi à dépasser l'opposition traditionnelle entre CRM et expérience client au profit d'une approche intégrée fondée sur la cohérence des parcours omnicanaux et la création de valeur expérientielle durable.

Ainsi, la littérature met en évidence une convergence autour du rôle stratégique de l'expérience client, mais révèle également des divergences quant aux modalités de son amélioration à travers la digitalisation, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre automatisation et humanisation.

2.3. Cadre conceptuel :

Sur la base des éléments issus de la littérature, il est possible de proposer un cadre conceptuel intégrateur :

La digitalisation bancaire, à travers ses différentes composantes technologiques (applications mobiles, intelligence artificielle, big data, chatbots), influence ---> plusieurs dimensions clés de l'expérience client : accessibilité des services, personnalisation, qualité perçue et confiance. Ces dimensions impactent ---> à leur tour la satisfaction et la fidélisation des clients, constituant ainsi un levier de performance pour les établissements bancaires.

Ce cadre permet d'articuler les contributions théoriques existantes et de structurer l'analyse des relations entre les variables étudiées.

Figure 1 : cadre conceptuel



Source : Auteure

3. Impact des technologies digitales sur l'expérience client

De nombreuses banques développent et enrichissent leurs applications avec la digitalisation afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Il existe cependant une grande variété de dispositifs dont la mise en œuvre influence différemment l'expérience utilisateur. Dans cette section, nous passerons en revue quelques applications courantes et analyserons leurs effets sur la satisfaction et la fidélité des clients.

3.1. Améliorer l'expérience client et personnaliser les offres

Les clients attendent désormais que leur banque communique avec eux de manière entièrement numérique, avec une réponse en temps réel et la possibilité de résoudre leurs demandes directement via les applications mobiles ou Internet sans avoir besoin de se rendre en agence (Mittal & Lassar, 1996). Ils recherchent un soutien immédiat et un service personnalisé. Pour répondre à ces attentes, les banques investissent dans des solutions de gestion de la relation client basées sur le big data et l'intelligence artificielle. L'analyse des données démographiques, des comportements d'achat et des historiques de transactions permet de proposer des produits et des services adaptés à chaque profil.

Du point de vue du consommateur, améliorer l'expérience client développe généralement sa satisfaction. Pour la banque, cette démarche est essentielle afin de fidéliser et de maximiser la valeur du portefeuille clientèle. Les chatbots représentent l'une des applications les plus visibles de l'intelligence artificielle dans le système bancaire. Ce logiciel, disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, fournit des réponses rapides et fiables aux questions des utilisateurs. En automatisant le traitement des demandes courantes, il libère les conseillers humains pour des tâches plus complexes et contribue à optimiser la perception de la banque par ses clients.

Du point de vue de l'expérience client, les chatbots et les dispositifs d'intelligence artificielle influencent principalement les dimensions de l'accessibilité, de la personnalisation et de la qualité perçue du service. L'accessibilité est renforcée grâce à la disponibilité continue des services et à la rapidité des réponses fournies aux clients. La personnalisation découle de l'exploitation des données clients permettant d'adapter les recommandations financières aux besoins spécifiques de chaque utilisateur. Enfin, la qualité perçue s'améliore à travers la fluidité des interactions, la réduction des délais de traitement et la simplification des opérations bancaires courantes.

Par ailleurs, les programmes de personnalisation permettent d'envoyer des notifications ciblées et des recommandations financières adaptées à la situation de chacun. Les clients reçoivent par

exemple des alertes sur des anomalies, des conseils d'épargne ou des offres de crédit en fonction de leurs habitudes de dépense. Cette individualisation de la relation renforce le sentiment de considération et favorise l'engagement. Toutefois, elle soulève également des questions d'éthique et de respect de la vie privée qui doivent être prises en compte dans la conception des outils.

La question de la confiance devient ainsi centrale dans l'environnement bancaire digitalisé. En effet, l'utilisation massive des données personnelles et des algorithmes décisionnels nécessite de garantir la sécurité des informations, la transparence des traitements et le respect de la confidentialité afin de maintenir une relation durable avec les clients.

3.2. Gestion des prêts et automatisation des décisions

Les solutions digitales ont profondément transformé la gestion des prêts. Auparavant, le personnel de la banque élaborait un plan de prêt adapté à chaque client en analysant manuellement les informations financières. Ce processus pouvait prendre plusieurs jours, voire plusieurs semaines. Désormais, les plateformes d'octroi automatique utilisent des algorithmes qui évaluent la solvabilité en temps réel en s'appuyant sur des données diversifiées : revenus, historiques de paiement, comportements de consommation et même données alternatives issues des réseaux sociaux ou des opérateurs téléphoniques (Berger, 2018).

L'automatisation accélère considérablement le processus de décision. Les banques peuvent proposer un accord de principe en quelques minutes et fournir des offres personnalisées sans intervention humaine. Cette rapidité améliore l'expérience client et réduit les coûts opérationnels. Cependant, il convient de veiller à la transparence des critères d'acceptation et au respect des réglementations en matière de protection des données. Par ailleurs, l'essor des systèmes automatisés ne doit pas conduire à exclure les personnes présentant des profils atypiques ou des situations particulières que les algorithmes peinent à évaluer correctement.

L'automatisation des décisions de crédit agit principalement sur les dimensions de l'accessibilité, de la qualité perçue et de la confiance. L'accessibilité est améliorée par la réduction significative des délais d'obtention des prêts et par la simplification des procédures administratives. La qualité perçue du service est renforcée par la rapidité des réponses et la disponibilité des plateformes digitales. Toutefois, la confiance des clients dépend fortement de la transparence des modèles algorithmiques utilisés et de la perception d'équité dans les décisions de crédit. Une absence de clarté concernant les critères d'acceptation peut générer un sentiment d'injustice ou d'opacité susceptible de détériorer l'expérience client.

3.3. Valorisation des garanties et précision des montants de prêts

La valeur d'un prêt est généralement liée à la valeur des garanties (biens immobiliers, véhicules, entreprises, œuvres d'art) ainsi qu'aux anticipations relatives à l'inflation et à la croissance économique (Jappelli & Pagano, 2002). Dans les systèmes traditionnels, cette évaluation repose sur l'expertise humaine et peut être longue et subjective (Berg et al., 2020 ; Fuster et al., 2022). Les outils numériques de notations de crédit utilisent des modèles statistiques pour estimer la probabilité de remboursement d'un client et déterminer le montant optimal du prêt. Avec l'aide d'un système automatisé, une décision de crédit peut être prise en moins d'une minute (Berg et al., 2020).

Ces technologies s'appuient sur des bases de données très vastes et sur des techniques de machine learning qui identifient des patterns invisibles à l'œil humain (Berg et al., 2020 ; Fuster et al., 2022). Elles améliorent la précision des notations et réduisent le risque d'erreur (Berg et al., 2020). Néanmoins, l'utilisation de variables sensibles, telles que l'adresse ou la profession, peut renforcer des biais discriminatoires (Fuster et al., 2022). Les banques doivent donc s'assurer que les modèles respectent les principes d'équité et qu'ils sont régulièrement recalibrés pour tenir compte des évolutions socio-économiques (European Banking Authority, 2020).

Les technologies de valorisation automatisée des garanties et de scoring de crédit influencent principalement les dimensions de la confiance et de la qualité perçue. La précision des analyses et la réduction des erreurs renforcent la perception d'un service bancaire plus fiable et plus performant. En parallèle, la rapidité des évaluations améliore la qualité perçue en offrant une expérience plus fluide et efficace aux clients. Toutefois, les risques de biais algorithmiques et l'utilisation de données sensibles peuvent fragiliser la confiance si les clients perçoivent les décisions comme discriminatoires ou insuffisamment transparentes. Ainsi, la performance technique des outils doit être accompagnée de mécanismes de gouvernance et de contrôle garantissant l'équité et l'explicabilité des décisions automatisées.

Dans l'ensemble, les différentes technologies digitales mobilisées par les banques influencent de manière différenciée les principales dimensions de l'expérience client. Les applications basées sur l'intelligence artificielle et les chatbots agissent davantage sur l'accessibilité et la personnalisation des services, tandis que les systèmes automatisés de crédit et de valorisation renforcent principalement la qualité perçue et la confiance lorsqu'ils sont perçus comme transparents et fiables. Cette approche comparative met en évidence le caractère multidimensionnel de l'expérience client dans le contexte de la digitalisation bancaire.

4. Synthèse analytique et discussion

Cette section vise à proposer une synthèse structurée des principaux apports de la littérature en réponse à la question de recherche. Les travaux analysés montrent que la digitalisation bancaire influence l'expérience client à travers plusieurs mécanismes clés : l'amélioration de l'accessibilité des services (applications mobiles, services en ligne), le renforcement de la personnalisation (big data, intelligence artificielle), l'augmentation de la rapidité et de la réactivité (chatbots, automatisation), ainsi que le développement de la confiance (sécurité, biométrie). Toutefois, ces effets varient selon les technologies mobilisées et peuvent générer des tensions entre efficacité technologique et qualité relationnelle.

La transformation numérique n'est pas uniquement une question technologique ; elle implique également une refonte profonde des modes de management. Les dirigeants bancaires doivent adopter une vision stratégique de la digitalisation, en intégrant ses enjeux dans l'ensemble des niveaux de l'organisation. Cela passe par une gouvernance adaptée, des investissements constants dans les infrastructures et la formation des équipes.

Ces recommandations sont cohérentes avec les travaux de Verhoef et al. (2021), qui soulignent que la transformation digitale nécessite une intégration stratégique à l'échelle organisationnelle, ainsi qu'avec ceux de Vives (2019), qui mettent en évidence le rôle central des investissements technologiques dans la performance bancaire.

Les managers sont encouragés à favoriser l'agilité organisationnelle afin de répondre rapidement aux évolutions du marché et aux attentes des clients. La mise en place de laboratoires d'innovation, la collaboration avec des start-ups et l'externalisation de certaines compétences sont des pistes privilégiées pour accélérer le développement de produits numériques. Ces pratiques s'inscrivent dans une logique d'innovation ouverte largement documentée dans la littérature sur les fintechs et la transformation des modèles bancaires (Bunea, Kogan, & Stolin, 2016).

Sur le plan opérationnel, la digitalisation suppose de revisiter les processus internes pour réduire les silos et renforcer la transversalité. L'adoption de méthodes de travail collaboratives (Design Thinking, Lean management, méthodologies agiles) permet de concevoir des services centrés sur l'utilisateur et d'identifier rapidement les dysfonctionnements. Ces approches sont particulièrement pertinentes dans le contexte bancaire, où l'expérience client constitue un facteur clé de différenciation (Lemon & Verhoef, 2016).

Les équipes en contact avec la clientèle doivent être accompagnées dans l'utilisation des nouveaux outils et sensibilisées aux enjeux de cybersécurité et de protection des données. Une culture de l'amélioration continue doit être instaurée afin d'ajuster régulièrement les dispositifs mis en place, en se basant sur les retours des clients et sur l'analyse des données collectées.

Les implications managériales concernent également la gestion des ressources humaines.

La digitalisation crée de nouveaux métiers et transforme les compétences requises dans les métiers existants. Les banques doivent investir dans la formation continue et la reconversion des collaborateurs pour éviter les ruptures sociales et préserver l'employabilité.

Cette transformation des compétences est largement documentée dans la littérature, qui souligne l'importance de l'adaptation des ressources humaines face aux mutations technologiques (Verhoef et al., 2021).

L'émergence du travail à distance et des formes d'organisation hybrides nécessite de repenser les modes de communication et d'évaluation. Enfin, la mise en place d'une politique éthique de gestion des données est essentielle pour maintenir la confiance et respecter les réglementations. Une analyse comparative des technologies étudiées dans la section précédente permet de mettre en évidence leurs effets différenciés sur l'expérience client. Les chatbots améliorent principalement l'accessibilité et la réactivité des services, tandis que les systèmes de scoring automatisés influencent la rapidité de prise de décision et la personnalisation des offres. Les technologies de valorisation des garanties et de notation du crédit renforcent quant à elles la perception de fiabilité et la qualité perçue des services. Cette approche comparative permet de structurer l'analyse et de mieux comprendre les contributions spécifiques de chaque technologie.

5. Conclusion

La digitalisation transforme en profondeur le secteur bancaire en améliorant l'efficacité opérationnelle et en redéfinissant l'expérience client (Gomber, Koch, & Siering, 2017 ; Vives, 2019). Les technologies numériques permettent d'automatiser de nombreux processus, de personnaliser les offres et d'augmenter la satisfaction des usagers (Lemon & Verhoef, 2016). Toutefois, cette transformation comporte également des défis en matière de sécurité, d'éthique et de gestion des données (Ryu, 2018). Les banques doivent investir dans des solutions innovantes tout en veillant à préserver la confiance et la transparence (Verhoef et al., 2021).

En réponse à la question de recherche, cette étude met en évidence que la digitalisation reconfigure l'expérience client bancaire à travers plusieurs mécanismes complémentaires : l'amélioration de l'accessibilité des services, le renforcement de la personnalisation, l'augmentation de la rapidité des interactions et le développement de la confiance. Ces mécanismes, bien que largement documentés dans la littérature, présentent des effets différenciés selon les technologies mobilisées et les contextes d'usage, ce qui souligne la complexité des transformations à l'œuvre.

Sur le plan théorique, cet article contribue à la littérature en proposant une lecture intégrée des relations entre digitalisation et expérience client, en prolongeant les cadres analytiques développés par Verhoef et al. (2021). Il met en évidence la nécessité d'articuler les approches centrées sur les technologies avec celles centrées sur le parcours client, en intégrant les dimensions d'omnicanalité, de personnalisation et de confiance dans un cadre conceptuel unifié.

À l'avenir, l'intégration de nouvelles technologies, telles que la blockchain, l'intelligence artificielle avancée et l'internet des objets, continuera de façonner les services financiers (Iansiti & Lakhani, 2017).

La digitalisation des services bancaires est un phénomène en constante évolution qui soulève de nombreuses questions de recherche. Les travaux existants se concentrent souvent sur des études de cas ou des analyses quantitatives à court terme. Il est important de développer des

méthodologies permettant de mesurer les effets à moyen et long terme de la transformation numérique sur les performances financières et sur l'expérience client. Par ailleurs, la plupart des études se situent dans des contextes géographiques spécifiques ; des comparaisons internationales pourraient mettre en évidence des différences culturelles dans l'adoption et la perception des technologies (Citterio et al., 2024).

Une autre limite tient à la difficulté d'isoler l'impact de la digitalisation des autres facteurs macro-économiques. Les bouleversements réglementaires, les crises économiques ou les changements démographiques influencent également le comportement des clients et la stratégie des banques. Les futurs travaux pourraient explorer des modèles intégrant plusieurs variables afin de mieux comprendre les interactions entre ces déterminants. De plus, l'apparition de technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle générative ou les monnaies numériques de banque centrale, ouvre de nouveaux champs d'investigation sur les risques et les opportunités pour les acteurs bancaires (Saha et al. (2025).

Enfin, la question de l'inclusion financière reste souvent sous-étudiée. La digitalisation peut créer de nouvelles fractures en excluant les publics peu familiarisés avec les outils numériques ou ayant un accès limité aux infrastructures. Les chercheurs sont invités à analyser les dispositifs destinés à favoriser l'accès équitable aux services bancaires et à mesurer l'impact social des innovations financières. En définitive, l'avenir de la digitalisation bancaire dépendra de la capacité des institutions à concilier performance économique, responsabilité sociale et respect des valeurs éthiques.

Sur le plan académique, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mesurer l'impact réel des innovations digitales sur la performance bancaire et sur la création de valeur pour les clients (Citterio et al., 2024 ; Nguyen-Thi-Huong et al., 2023).

En définitive, la digitalisation doit être conçue comme un levier de développement durable et responsable pour le secteur financier (Vives, 2019).

Références

- (1). Becker, L., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- (2). Berg, T., Burg, V., Gombović, A., & Puri, M. (2020). On the rise of fintechs: Credit scoring using digital footprints. *Review of Financial Studies*, 33(7), 2845–2897. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz099>
- (3). Berger, A. N. (2018). Bank loan risk management: A review of modern practices. *Journal of Banking & Finance*, 92, 17–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.002>
- (4). Berraies, S., Chtioui, R., & Ben Yahia, K. (2015). *Functional Characteristics of Banking Websites and Customer Loyalty: The Mediating Role of Online Trust*. *Journal of Applied Business Research*, 31(3), 911–924. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i3.9246>
- (5). Bunea, S., Kogan, B., & Stolin, D. (2016). Banks versus fintech: At last, it's official. *Journal of Financial Transformation*, 44, 122–130.
- (6). Citterio, L., King, T., & Locatelli, S. (2024). Digital transformation and bank profitability. *Finance Research Letters*, 63, 105278. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105278>
- (7). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

- (8). Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- (9). Fuster, A., Goldsmith-Pinkham, P., Ramadorai, T., & Walther, A. (2022). Predictably unequal? The effects of machine learning on credit markets. *Journal of Finance*, 77(1), 5–47. <https://doi.org/10.1111/jofi.13090>
- (10). Geebren, A., Jabbar, A., & Luo, M. (2021). Examining the role of consumer satisfaction within mobile ecosystems: Evidence from mobile banking services. *Computers in Human Behavior*, 114, 106584. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106584>
- (11). Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital finance and fintech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- (12). Hattab, M., & El Achari, H. (2023). Digital transformation and competitive performance in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 41(2), 289–307. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2022-0314>
- (13). Ho, Q. V., Nguyen, M. N., & Nguyen, T. L. (2025). Mobile banking customer satisfaction and loyalty in Vietnam: The mediating role of perceived value and trust. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 217. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040217>
- (14). Hsu, C.-L., & Lin, J. C.-C. (2023). What makes a chatbot more human-like? Impact of interaction quality and empathy on customer satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 147, 107833. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107833>
- (15). Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). The truth about blockchain. *Harvard Business Review*, 95(1), 118–127.
- (16). Jappelli, T., & Pagano, M. (2002). Information sharing, lending and defaults: Cross-country evidence. *Journal of Banking & Finance*, 26(10), 2017–2045. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(01\)00185-6](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(01)00185-6)
- (17). Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- (18). Liberati, A., et al. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews. *PLOS Medicine*.
- (19). Mittal, B., & Lassar, W. M. (1996). The role of personalization in service encounters. *Journal of Retailing*, 72(1), 95–109. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90007-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90007-0)
- (20). Nguyen-Thi-Huong, D., Zahran, E., Boubaker, S., Dinh, T. H., & Trinh, D. (2023). The impact of digital transformation on bank performance: Evidence from Vietnamese listed banks. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2022-1794>
- (21). Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362–375.
- (22). Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- (23). Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- (24). Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.

- (25). Ryu, H.-S. (2018). Understanding benefit and risk framework of fintech adoption. *Computers in Human Behavior*, 78, 337–343. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.045>
- (26). Saha, A., Zhang, Y., Li, X., Kumar, N., & Chen, L. (2025). *Generative AI in financial institutions: A global survey of opportunities, threats, and regulation*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2504.21574>
- (27). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- (28). Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- (29). Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- (30). Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- (31). Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243–272. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-100719-120854>
- (32). Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362–375.