

L'impact de la digitalisation sur la transformation de secteur bancaire : enjeux, opportunités et perspectives

The Impact of Digitalization on the Transformation of the Banking Sector:
Challenges, Opportunities, and Future Prospects.

Auteur 1 : NAJIM Imane.

Auteur 2 : AZEROUAL Mohamed.

NAJIM Imane, (Doctorante Chercheuse)
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga (FPK)
Université Sultan Moulay Slimane (USMS), Béni-Mellal, Maroc

AZEROUAL Mohamed, (Enseignant Chercheur)
Ecole Nationale des Sciences Appliquées (ENSA)
Université Sultan Moulay Slimane (USMS), Béni-Mellal, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NAJIM .I & AZEROUAL .M (2026) « L'impact de la digitalisation sur la transformation de secteur bancaire : enjeux, opportunités et perspectives », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 019.



DOI : 10.5281/zenodo.23316248
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La transformation digitale constitue aujourd'hui l'un des phénomènes les plus structurants du secteur bancaire mondial. Cet article propose une revue de littérature thématique et critique visant à analyser l'impact de la digitalisation sur la performance des institutions financières. Fondée sur trois cadres théoriques complémentaires : la théorie de la disruption (Christensen, 1997), la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) et la théorie de l'avantage concurrentiel (Porter, 1985), cette revue synthétise et articule les apports des travaux académiques les plus significatifs publiés entre 2000 et 2024. Les résultats montrent que la digitalisation améliore simultanément la performance opérationnelle, par la réduction des coûts de transaction et l'automatisation des processus, et la performance relationnelle, par la personnalisation des services et l'amélioration de l'expérience client. L'essor des fintechs, interprété comme une disruption technologique majeure, constitue le principal vecteur d'accélération de cette transformation. L'article identifie également les défis structurels cybersécurité, résistance organisationnelle, adaptation des compétences qui conditionnent la réalisation effective des bénéfices attendus.

Mots clés : revue de littérature, transformation digitale, performance bancaire, théorie de la disruption, coûts de transaction, avantage concurrentiel, fintech.

Abstract

Digital transformation is today one of the most structuring phenomena in the global banking sector. This article presents a thematic and critical literature review aimed at analysing the impact of digitalisation on financial institutions' performance. Grounded in three complementary theoretical frameworks Disruption Theory (Christensen, 1997), Transaction Cost Economics (Coase, 1937; Williamson, 1985), and Competitive Advantage Theory (Porter, 1985) the review synthesises and articulates the contributions of the most significant academic works published between 2000 and 2024. Findings show that digitalisation simultaneously improves operational performance, through transaction cost reduction and process automation, and relational performance, through service personalisation and enhanced customer experience. The rise of fintechs, interpreted as a major technological disruption, constitutes the primary driver of this transformation. The article also identifies structural challenges cybersecurity, organisational resistance, skills adaptation that condition the actual realisation of expected benefits.

Keywords : HR digitalisation ; Public sector ; HRIS ; Performance ; Morocco ; Quantitative Analysis.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le secteur bancaire mondial a subi des mutations profondes sous l'effet conjugué de la mondialisation financière, de l'intensification concurrentielle et de la révolution numérique. L'émergence et la diffusion rapide de technologies telles que l'intelligence artificielle, le big data, la blockchain et les services bancaires mobiles ont profondément reconfiguré les modes de fonctionnement des institutions financières. Ces évolutions ne constituent pas de simples ajustements techniques : elles remettent en question les fondements mêmes des modèles économiques bancaires traditionnels et redessinent les frontières de la concurrence dans le secteur financier.

Dans ce contexte, Gomber, Koch et Siering (2018) montrent que la transformation digitale du secteur financier représente une évolution systémique reposant sur l'intégration de technologies comme le big data, l'intelligence artificielle et le cloud computing, transformant non seulement les opérations bancaires mais aussi les modèles économiques et les structures organisationnelles. Vial (2019), pour sa part, définit la transformation digitale comme un processus organisationnel global entraînant des changements significatifs dans les modèles de création de valeur, les processus opérationnels et les relations avec les parties prenantes, insistant sur son caractère fondamentalement stratégique plutôt que purement technologique.

Malgré l'abondance des travaux académiques consacrés à ce phénomène, peu d'études proposent une analyse théoriquement structurée et intégrée de l'impact simultané de la digitalisation sur les dimensions opérationnelle et relationnelle de la performance bancaire, en articulant des cadres théoriques complémentaires issus de l'économie et du management stratégique. C'est précisément cette lacune que la présente revue de littérature vise à combler.

La question centrale de cette recherche est la suivante : dans quelle mesure la transformation digitale influence-t-elle la performance des institutions bancaires, à travers ses dimensions opérationnelle et relationnelle, dans un contexte d'essor des fintechs et d'innovation financière ? Pour répondre à cette problématique, la recherche s'appuie sur trois théories complémentaires : la théorie de la disruption (Christensen, 1997), la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985), et la théorie de l'avantage concurrentiel (Porter, 1985). Ces trois cadres sont mobilisés de manière articulée pour analyser respectivement les dynamiques concurrentielles, les mécanismes d'efficacité opérationnelle et les stratégies de différenciation relationnelle induits par la digitalisation.

Ainsi, le sujet de cette recherche porte sur l'impact de la transformation digitale sur la performance des institutions bancaires, en mettant particulièrement l'accent sur ses dimensions opérationnelle et relationnelle dans un environnement marqué par l'essor des fintechs et l'innovation financière. L'objectif est d'identifier, à travers une revue de littérature structurée, les principaux mécanismes par lesquels la digitalisation transforme la performance bancaire, tout en mettant en évidence les apports et les limites des différents cadres théoriques mobilisés.

L'article s'organise de la façon suivante : La première section présente le cadre théorique fondateurs et leur articulation. La section 2 expose la démarche de la revue de littérature. La section 3 synthétise les résultats issus de la revue selon les trois axes thématiques retenus. La section 4 propose une discussion des convergences et tensions dans la littérature et en fin une conclusion générale qui ouvre sur des perspectives de recherche.

1. Cadre théorique : trois piliers analytiques articulés

1.1.La théorie de la disruption (Christensen, 1997) : les fintechs comme vecteurs de rupture

La théorie de la disruption, formulée par Clayton Christensen dans *The Innovator's Dilemma* (1997), constitue le premier pilier analytique de cette revue. Christensen y démontre que les innovations disruptives naissent en marge des marchés établis, portées par de nouveaux entrants proposant des solutions plus simples, plus accessibles et moins coûteuses. Ces innovations, initialement perçues comme insuffisantes par les clients traditionnels, progressent jusqu'à supplanter les acteurs dominants qui, absorbés par l'amélioration de leurs offres existantes, ne parviennent pas à s'adapter à temps.

Dans le secteur bancaire, Vives (2019) confirme que les fintechs incarnent précisément ce profil disruptif : en proposant des services financiers numériques plus rapides, plus transparents et moins coûteux, elles captent des segments de marché historiquement délaissés par les grandes banques notamment les jeunes, les non-bancarisés et les PME et progressent jusqu'à menacer les positions établies sur des marchés cœur comme les paiements, le crédit en ligne et la gestion d'actifs. Philippon (2016), dans ses travaux sur l'économie des fintechs, apporte une démonstration chiffrée de ce phénomène en montrant que ces nouveaux acteurs permettent une réduction significative des coûts d'intermédiation financière, estimée à plusieurs dizaines de points de base selon les segments. La théorie de Christensen (1997) éclaire également pourquoi les banques traditionnelles, pourtant dotées de ressources considérables, peinent à répondre efficacement à cette disruption. Comme il le souligne, les grandes organisations établies sont structurellement orientées vers la satisfaction de

leurs clients existants et la maximisation de la rentabilité à court terme, ce qui les rend peu enclines à investir dans des innovations qui cannibaliseraient leurs propres revenus. Gomber et al. (2018) complètent cette analyse en montrant que la réponse stratégique des banques passe de plus en plus par des collaborations avec les fintechs dans le cadre de l'open banking, transformant ainsi la menace disruptive en opportunité de co-crédation de valeur.

1.2. La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) : digitalisation et efficacité opérationnelle

La théorie des coûts de transaction constitue le deuxième pilier analytique de cette revue. Ronald Coase pose ses fondements dans *The Nature of the Firm* (1937) en montrant que les entreprises existent précisément parce qu'elles permettent de réduire les coûts liés aux échanges économiques sur le marché : coûts de recherche d'information, de négociation et de contrôle des contrats. Oliver Williamson, dans *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), approfondit cette théorie en formalisant les déterminants de ces coûts : incertitude, fréquence des transactions, spécificité des actifs et en montrant comment les structures de gouvernance des organisations cherchent à les minimiser.

Dans le secteur bancaire, cette théorie offre un cadre précis pour analyser les mécanismes par lesquels la digitalisation améliore la performance opérationnelle. Brynjolfsson et McAfee (2014) montrent que l'intégration des technologies numériques réduit les asymétries d'information entre les banques et leurs clients : l'une des principales sources de coûts de transaction dans les services financiers en permettant une exploitation avancée des données clients et une analyse en temps réel des risques. Cette réduction des asymétries améliore la qualité de la prise de décision en matière d'octroi de crédit, de gestion des risques et de tarification des services.

Williamson (1985) souligne par ailleurs que la réduction des coûts de transaction modifie les frontières de la firme, c'est-à-dire la ligne de démarcation entre ce que l'organisation produit en interne et ce qu'elle externalise ou automatise. Dans le secteur bancaire, la digitalisation produit précisément cet effet : Nicoletti (2017) documente comment l'automatisation des processus de back-office : traitement des transactions, gestion des crédits, opérations courantes permet aux banques de réduire substantiellement leurs coûts unitaires, d'éliminer les erreurs humaines et d'améliorer leur ratio coût-sur-revenu, libérant ainsi des ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée. La dématérialisation des services, en supprimant le besoin d'interactions physiques coûteuses, réduit également les coûts de distribution de manière significative.

1.3.La théorie de l'avantage concurrentiel (Porter, 1985) : différenciation relationnelle par le numérique

La théorie de l'avantage concurrentiel, développée par Michael Porter dans *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), constitue le troisième pilier analytique de cette revue. Porter y démontre que les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel durable soit par la domination par les coûts produire à un coût unitaire inférieur à celui des concurrents soit par la différenciation proposer des produits ou services perçus comme uniques et pour lesquels les clients acceptent de payer un prix premium. Il souligne que la durabilité de cet avantage dépend de sa difficulté d'imitation par les concurrents.

Dans le secteur bancaire, la transformation digitale constitue un levier permettant de poursuivre simultanément ces deux stratégies génériques. D'une part, comme démontré à travers la théorie des coûts de transaction, la digitalisation réduit les coûts opérationnels et permet aux banques de proposer des tarifs plus compétitifs. D'autre part, Lemon et Verhoef (2016), dans leur étude de référence sur l'expérience client dans les services, montrent que les technologies numériques permettent une différenciation relationnelle puissante : en exploitant les données clients pour personnaliser les offres, en assurant une accessibilité permanente via les plateformes digitales et en simplifiant les parcours clients, les banques construisent une expérience utilisateur distinctive et difficile à reproduire.

Porter (1985) insiste sur le fait que la durabilité de l'avantage concurrentiel repose sur la cohérence entre stratégie et ressources organisationnelles. Vial (2019) confirme cette exigence dans le contexte de la transformation digitale en montrant que les organisations qui réussissent leur numérisation sont celles qui parviennent à aligner leurs capacités technologiques, humaines et organisationnelles avec leur positionnement stratégique. Dans le secteur bancaire, cela implique une reconfiguration profonde de la chaîne de valeur : de la conception des produits à la gestion des opérations, en passant par la relation client et la gestion des risques.

1.4.Articulation des trois théories : un cadre analytique intégré

Les trois théories mobilisées dans cette revue se complètent de manière cohérente et forment un cadre analytique intégré à trois niveaux. Au niveau macro-sectoriel, la théorie de la disruption de Christensen (1997) explique les dynamiques concurrentielles à l'oeuvre : l'irruption des fintechs comme innovateurs disruptifs, la pression qu'elles exercent sur les banques traditionnelles et la recomposition progressive de l'écosystème financier. Au niveau méso-économique, la théorie des coûts de transaction de Coase (1937) et Williamson (1985) formalise les mécanismes

d'amélioration de l'efficacité opérationnelle : réduction des frictions dans les échanges, automatisation des processus, diminution des asymétries d'information. Au niveau stratégique, la théorie de l'avantage concurrentiel de Porter (1985) offre un cadre pour comprendre comment les institutions bancaires peuvent capitaliser sur les opportunités de la digitalisation pour construire des positions durables, soit par la maîtrise des coûts, soit par la différenciation relationnelle.

Cette articulation permet de saisir la transformation digitale comme un phénomène à la fois exogène une disruption imposée par de nouveaux entrants et endogène une opportunité stratégique que les banques peuvent saisir pour améliorer leur efficacité et renforcer leur différenciation.

Tableau 1 : Cadre théorique de la recherche

Articulation du cadre théorique	Cadre / Concept	Contribution principale
Christensen (1997)	Disruption	Les fintechs comme innovateurs disruptifs déstabilisant les banques établies
Coase (1937) ; Williamson (1985)	Coûts de transaction	La digitalisation réduit les frictions et coûts d'intermédiation
Porter (1985)	Avantage concurrentiel	Différenciation et domination-coûts via le numérique
Vial (2019)	Transformation digitale	Reconfiguration systémique des processus et modèles de valeur
Philippon (2016)	Fintech economics	Réduction des coûts d'intermédiation et élargissement de l'accès
Brynjolfsson & McAfee (2014)	Économie numérique	Gains de productivité par l'exploitation des données massives
Lemon & Verhoef (2016)	Expérience client	L'expérience client comme facteur central de performance relationnelle
Gomber et al. (2018)	FinTech & finance digitale	Restructuration de l'écosystème financier via l'open banking
Vives (2019)	Concurrence bancaire	Pression concurrentielle des fintechs et accélération de la transformation
Nicoletti (2017)	Futur du fintech	Amélioration du ratio coût/revenu par l'automatisation

Source : Auteurs.

2. Méthodologie de recherche : Une revue de littérature

2.1. La revue de littérature comme démarche de recherche

La présente recherche s'appuie sur une revue de littérature thématique. Cette démarche consiste à mobiliser, analyser et synthétiser de manière raisonnée un corpus de travaux académiques pertinents afin de construire une réponse argumentée à la problématique posée. Elle ne vise pas à dresser un inventaire exhaustif de la production scientifique sur le sujet, mais à sélectionner et articuler les contributions les plus significatives au regard des trois axes théoriques retenus. Comme le souligne Cooper (1988), la revue de littérature constitue une forme de recherche à part entière dans la mesure où elle produit une connaissance nouvelle par la mise en relation critique et synthétique de travaux existants, dépassant ainsi la simple juxtaposition de références.

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans une perspective constructiviste et interprétative, dans la mesure où la connaissance du phénomène étudié est appréhendée à travers l'analyse et la mise en relation des différentes contributions théoriques et empiriques existantes. Ce positionnement se justifie par la nature même de l'objet de recherche, à savoir la transformation digitale du secteur bancaire, qui constitue un phénomène complexe, évolutif et multidimensionnel, dont la compréhension ne peut être réduite à l'observation d'indicateurs isolés. Il s'agit plutôt d'interpréter les différentes conceptions et explications proposées par la littérature afin de construire une compréhension structurée des mécanismes par lesquels la digitalisation influence la performance bancaire. Dans cette perspective, la recherche adopte également un mode de raisonnement abductif. Celui-ci consiste à effectuer des allers retours entre les apports théoriques et les résultats issus de la littérature afin d'identifier les interprétations les plus pertinentes permettant d'expliquer le phénomène étudié. L'abduction apparaît ainsi particulièrement adaptée à cette recherche, puisqu'elle permet de partir des connaissances existantes, de confronter les différents cadres théoriques mobilisés et d'en dégager une articulation cohérente. Le choix de cette démarche permet notamment de dépasser une lecture cloisonnée de la transformation digitale en mettant en relation la théorie de la disruption, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'avantage concurrentiel.

Cette approche est particulièrement appropriée dans le contexte de cette recherche pour plusieurs raisons convergentes. D'une part, la transformation digitale du secteur bancaire est un domaine en expansion rapide, dont la production académique est à la fois abondante et hétérogène : articles en économie de l'intermédiation financière, travaux en management stratégique, études empiriques

en systèmes d'information, rapports institutionnels. Une revue de littérature permet précisément de traverser ces frontières disciplinaires pour construire une vision synthétique et cohérente du phénomène. D'autre part, les trois cadres théoriques mobilisés disruption, coûts de transaction, avantage concurrentiel ont chacun été appliqués de manière fragmentée à la digitalisation bancaire dans la littérature existante ; la présente revue vise à les articuler en un cadre analytique intégré, ce qui constitue sa principale contribution.

2.2. Nature et périmètre des sources mobilisées

Les sources retenues dans le cadre de cette revue appartiennent à plusieurs catégories complémentaires. Le coeur du corpus est constitué d'articles publiés dans des revues académiques internationales reconnues dans les domaines de l'économie, de la finance et du management notamment le *Journal of Business Economics*, l'*Annual Review of Financial Economics*, le *Journal of Marketing* et le *Journal of Strategic Information Systems*. Ces publications ont été choisies en raison de leur ancrage théorique solide et de leur audience scientifique établie.

Le corpus est complété par des ouvrages fondateurs dont la portée théorique reste centrale pour les questions traitées : les travaux de Christensen (1997) sur la disruption, de Williamson (1985) sur les coûts de transaction, et de Porter (1985) sur l'avantage concurrentiel constituent des références incontournables que toute étude sérieuse sur ces sujets se doit de mobiliser directement. Enfin, des rapports publiés par des institutions financières internationales Fonds Monétaire International, Banque des Règlements Internationaux, Banque Mondiale, Banque Centrale Européenne ont été intégrés pour ancrer l'analyse dans des données sectorielles et des diagnostics actualisés sur l'état de la transformation digitale dans le secteur bancaire mondial. La période couverte s'étend de 1937, date de publication du texte fondateur de Coase, jusqu'aux travaux les plus récents disponibles, avec une attention particulière portée aux publications des deux dernières décennies pour les questions empiriques.

2.3. Démarche d'analyse et organisation thématique

La lecture des sources retenues a été guidée par une grille de questionnement cohérente avec la problématique de la recherche : dans quelle mesure chaque travail éclaire-t-il les mécanismes par lesquels la digitalisation affecte la performance opérationnelle ou relationnelle des banques ? Quelle théorie mobilise-t-il, explicitement ou implicitement ? Quelles convergences ou tensions entretient-il avec les autres travaux du corpus ? Cette lecture active et orientée a permis d'aller au-delà d'un simple recensement bibliographique pour construire une interprétation argumentée de l'état des connaissances.

Les résultats de cette analyse sont organisés autour de trois axes thématiques directement issus du cadre théorique : la disruption structurelle du secteur bancaire par les fintechs, la réduction des coûts de transaction comme levier de performance opérationnelle, et la construction d'un avantage concurrentiel par la différenciation relationnelle. Chaque axe fait l'objet d'une synthèse critique mettant en évidence les apports des travaux les plus significatifs, leurs points de convergence, et les zones d'incertitude ou de débat persistant dans la littérature. Cette organisation conceptuelle, préférée à une présentation chronologique ou auteur par auteur, permet de mettre en valeur la logique argumentative de la recherche plutôt que de simplement accumuler des références.

3. Résultats

3.1. La disruption digitale comme transformation structurelle du secteur bancaire

L'ensemble des travaux analysés dans cette revue convergent vers un constat central : la transformation digitale constitue une rupture structurelle du secteur bancaire, et non une simple évolution incrémentale de ses pratiques. Nicoletti (2017) affirme ainsi que la digitalisation modifie profondément les modèles économiques des banques en introduisant des services numériques et automatisés qui remettent en question la viabilité des structures traditionnelles fondées sur les agences physiques et les interactions humaines. Ce passage vers un modèle centré sur les plateformes numériques illustre parfaitement la dynamique que Christensen (1997) avait théorisée : des solutions technologiquement simples au départ, mais progressivement capables de supplanter les acteurs dominants en répondant mieux aux attentes d'accessibilité, de rapidité et de prix des clients.

Philippon (2016) apporte une dimension économique décisive à ce diagnostic en quantifiant l'ampleur de la disruption introduite par les fintechs. Ses travaux montrent que ces acteurs permettent une réduction significative des coûts d'intermédiation financière, améliorant l'efficacité globale du système financier tout en captant des segments de clientèle historiquement négligés par les banques traditionnelles. En ciblant d'abord des niches peu rentables pour les grands établissements micropaiements, transferts internationaux à faibles montants, microcrédits les fintechs reproduisent exactement la trajectoire de l'innovateur disruptif décrit par Christensen (1997), avant de monter en gamme vers des marchés plus stratégiques.

Vives (2019) précise les implications concurrentielles de cette disruption pour les banques traditionnelles. Il montre que la pression exercée par les fintechs contraint les établissements en place à accélérer leur transformation numérique, sous peine de perdre des parts de marché significatives sur des activités cœur comme les paiements, la banque de détail et le crédit à la

consommation. Cette contrainte concurrentielle est d'autant plus intense que les fintechs bénéficient de coûts de structure considérablement inférieurs à ceux des banques traditionnelles, n'étant pas alourdies par des réseaux d'agences physiques et des systèmes informatiques hérités. Gomber et al. (2018) nuancent toutefois ce tableau en montrant que la relation entre banques et fintechs évolue progressivement d'une logique de concurrence frontale vers une logique de collaboration et de co-évolution au sein d'écosystèmes financiers ouverts. L'open banking c'est-à-dire l'ouverture des données bancaires à des tiers via des interfaces de programmation standardisées illustre cette évolution : loin de se cantonner à une posture défensive, de nombreuses banques choisissent d'intégrer les capacités technologiques des fintechs dans leur propre offre, transformant la menace disruptive en avantage compétitif. Cette réponse est cohérente avec les travaux de Chesbrough (2003) sur l'innovation ouverte, qui montre que les organisations qui survivent aux disruptions sont souvent celles qui savent intégrer les innovations externes plutôt que de les combattre.

3.2. Réduction des coûts de transaction et performance opérationnelle

La revue de littérature met en évidence un consensus fort sur l'amélioration de la performance opérationnelle des banques par la digitalisation, principalement au travers du mécanisme de réduction des coûts de transaction formalisé par Coase (1937) et Williamson (1985). Ce consensus repose sur des preuves empiriques convergentes issues de multiples contextes géographiques et institutionnels.

Brynjolfsson et McAfee (2014) constituent une référence incontournable dans cette littérature. Leurs travaux sur l'économie numérique démontrent que l'intégration des technologies de l'information permet une amélioration significative de la productivité organisationnelle, principalement par deux canaux. Le premier canal est la réduction des asymétries d'information : les technologies d'analyse de données massives permettent aux banques d'évaluer plus précisément les risques clients, de détecter les fraudes en temps réel et d'optimiser l'allocation de leurs ressources. Dans le cadre de Coase (1937), cette réduction des asymétries équivaut à une diminution directe des coûts de transaction liés à la recherche et au traitement de l'information. Le second canal est l'automatisation des processus routiniers : en substituant des systèmes automatisés aux interventions humaines dans les tâches répétitives et standardisées, la digitalisation réduit les coûts unitaires de production des services bancaires et améliore la fiabilité des opérations.

Nicoletti (2017) documente ces effets de manière précise en montrant que l'automatisation des processus de back-office traitement des virements, gestion des crédits documentaires, reporting

réglementaire permet aux banques de réduire substantiellement leurs effectifs dans les fonctions administratives, tout en améliorant la qualité et la rapidité d'exécution des opérations. Cette évolution s'inscrit directement dans la logique de Williamson (1985) selon laquelle les organisations cherchent constamment à internaliser les fonctions pour lesquelles les coûts de transaction sur le marché sont élevés, et à externaliser ou automatiser celles pour lesquelles les coûts internes peuvent être minimisés.

La dématérialisation des services constitue une troisième dimension de la réduction des coûts de transaction. En substituant les canaux digitaux applications mobiles, plateformes en ligne, services bancaires automatisés aux canaux physiques traditionnels, les banques réduisent significativement leurs coûts de distribution. Gomber et al. (2018) estiment que le coût d'une transaction bancaire réalisée en agence est en moyenne plusieurs dizaines de fois supérieur à celui d'une transaction réalisée via une application mobile, illustrant l'ampleur des gains d'efficacité potentiels. Cette réduction du coût marginal de distribution des services rejoint directement l'observation de Williamson (1985) selon laquelle la dématérialisation des échanges économiques est l'un des leviers les plus puissants de réduction des coûts de transaction.

3.3. Avantage concurrentiel par la différenciation relationnelle

La revue de littérature met également en évidence que la transformation digitale constitue un vecteur puissant de construction de l'avantage concurrentiel par la différenciation, au sens de Porter (1985). Cette différenciation se matérialise principalement par l'amélioration de l'expérience client et la personnalisation des services bancaires.

Lemon et Verhoef (2016) apportent la contribution théorique la plus structurée sur ce point. Dans leur étude de référence sur l'expérience client dans les services, ils montrent que les clients évaluent désormais leur relation avec leur prestataire à travers l'ensemble du parcours client de la recherche d'information initiale à l'après-vente et que la qualité de ce parcours influence directement leur satisfaction, leur fidélité et leur propension à recommander le service. La transformation digitale permet aux banques de repenser et d'optimiser ce parcours de bout en bout : suppression des frictions dans les processus d'ouverture de compte, de souscription de crédit ou de réclamation ; accessibilité permanente des services via des interfaces mobiles intuitives ; communication proactive et personnalisée basée sur l'analyse des comportements clients.

Porter (1985) insiste sur le fait que la différenciation n'est véritablement source d'avantage concurrentiel durable que si elle repose sur des ressources et des capacités difficiles à imiter par les concurrents. Dans le contexte bancaire, Brynjolfsson et McAfee (2014) montrent que les capacités

d'analyse de données constituent précisément ce type de ressource rare et difficile à reproduire : les banques qui ont développé des infrastructures de données avancées, des algorithmes d'apprentissage automatique et des équipes d'experts en data science disposent d'un avantage concurrentiel structurel dans leur capacité à personnaliser les services et à anticiper les besoins clients. Vial (2019) confirme cette analyse en montrant que les organisations qui réussissent leur transformation digitale sont celles qui développent de véritables capacités dynamiques c'est-à-dire la capacité à reconfigurer en permanence leurs ressources et processus en réponse aux évolutions de l'environnement plutôt que de se contenter d'adopter de nouveaux outils technologiques.

La littérature identifie également l'open banking comme une source croissante de différenciation pour les banques dans l'ère digitale. Gomber et al. (2018) montrent que les banques qui développent des écosystèmes numériques ouverts permettant à des tiers de proposer des services complémentaires via leurs plateformes offrent à leurs clients une expérience enrichie et distinctive, renforçant ainsi leur positionnement concurrentiel. Cette logique d'écosystème correspond à une forme avancée de la stratégie de différenciation de Porter (1985), dans laquelle la valeur ajoutée ne provient plus uniquement des capacités internes de la banque, mais de l'ensemble du réseau de partenaires qu'elle est en mesure de coordonner.

3.4. Les défis structurels de la transformation digitale bancaire

La revue de littérature identifie également plusieurs défis majeurs qui limitent ou conditionnent la réalisation effective des bénéfices attendus de la transformation digitale, nuanciant ainsi les conclusions optimistes de certains travaux.

La cybersécurité constitue le défi le plus immédiatement critique. Vives (2019) souligne que l'augmentation du volume des transactions numériques et la multiplication des canaux d'interaction exposent les institutions financières à des risques croissants de cyberattaques, de fraudes digitales et de violations de données. Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, ces risques peuvent être interprétés comme de nouveaux coûts de transaction liés à la sécurisation des échanges numériques, qui viennent partiellement contrebalancer les gains d'efficacité obtenus par l'automatisation. La protection des données personnelles représente un défi connexe, d'autant plus exigeant dans un contexte de renforcement des réglementations en matière de confidentialité. La résistance au changement organisationnel constitue un obstacle non négligeable, qui trouve une explication directe dans la théorie de la disruption de Christensen (1997). Comme l'auteur le montrait déjà, les grandes organisations établies sont structurellement défavorables à la disruption interne : leurs processus de décision, leurs indicateurs de performance et leurs cultures d'entreprise

sont orientés vers la préservation des modèles existants. Nicoletti (2017) confirme cette observation dans le contexte bancaire en montrant que les projets de transformation digitale échouent fréquemment non pas en raison de lacunes technologiques, mais à cause d'une insuffisante adhésion des équipes dirigeantes et de résistances internes au changement.

Le déficit de compétences humaines dans les domaines technologiques et analytiques représente un troisième défi de premier ordre. Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent que la transition vers une économie numérique crée une demande croissante de compétences spécialisées data scientists, experts en cybersécurité, architectes de systèmes dont la pénurie sur le marché du travail peut sérieusement ralentir la mise en oeuvre des stratégies de transformation digitale. Ce défi est directement lié à la théorie de Porter (1985) : la durabilité de l'avantage concurrentiel repose sur la disponibilité de ressources humaines rares et difficiles à imiter, mais leur acquisition et leur rétention constituent un enjeu stratégique majeur pour les banques en transformation.

4. Discussion : convergences, tensions et apports de la revue

La discussion des résultats de la revue permet d'abord de mettre en évidence la robustesse et la complémentarité du triptyque théorique mobilisé. La théorie de la disruption de Christensen (1997) fournit le cadre de lecture macro-sectoriel permettant de comprendre les dynamiques d'entrée des fintechs et la réponse stratégique des banques établies. La théorie des coûts de transaction de Coase (1937) et Williamson (1985) offre les outils micro-économiques nécessaires pour analyser les mécanismes précis par lesquels la digitalisation améliore l'efficacité opérationnelle. Enfin, la théorie de l'avantage concurrentiel de Porter (1985) fournit le cadre stratégique permettant de comprendre comment les banques peuvent capitaliser sur ces gains d'efficacité et sur les nouvelles capacités relationnelles offertes par le numérique pour construire des positions durables.

Cette articulation permet notamment de résoudre une tension apparente dans la littérature : certains travaux, dont Vives (2019), insistent sur la menace que représentent les fintechs pour les banques traditionnelles, tandis que d'autres, comme Gomber et al. (2018), soulignent les opportunités de collaboration. La théorie de la disruption permet de réconcilier ces deux perspectives en montrant qu'elles ne correspondent pas à des réalités contradictoires mais à des phases successives d'une même dynamique : la menace disruptive dans un premier temps, suivie d'une recomposition de l'écosystème par hybridation et collaboration dans un second temps.

La revue de littérature permet également d'identifier plusieurs lacunes importantes dans les travaux existants. Premièrement, la grande majorité des études analysées portent sur des contextes européens, nord-américains ou asiatiques, laissant largement inexploitées les dynamiques de

transformation digitale dans les économies émergentes, notamment en Afrique et dans la région MENA, où les contraintes d'infrastructure et les opportunités d'inclusion financière créent des dynamiques spécifiques que les théories existantes ne saisissent qu'imparfaitement.

Deuxièmement, peu de travaux proposent une mesure rigoureuse et comparative de l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire au sens financier du terme rentabilité des capitaux propres, ratio coût-sur-revenu, qualité du portefeuille de crédits ce qui limite la possibilité de généralisation quantitative des conclusions de cette revue. Troisièmement, la littérature sur la performance relationnelle reste dominée par des études de satisfaction client qui mesurent des perceptions subjectives plutôt que des comportements observables, ce qui rend difficile l'établissement de liens causaux entre digitalisation et fidélisation effective des clients.

Sur le plan des implications pour la recherche, ces lacunes ouvrent plusieurs pistes prometteuses. Des recherches empiriques quantitatives utilisant des données financières longitudinales permettraient de mesurer avec précision l'impact de différents niveaux de maturité digitale sur les indicateurs de performance bancaire. Des études comparatives entre banques traditionnelles et fintechs dans des contextes institutionnels variés permettraient de tester la portée universelle des théories mobilisées et d'identifier les facteurs de contingence qui modèrent leurs effets.

Sur le plan des implications managériales, les résultats de cette revue suggèrent que les dirigeants bancaires ont intérêt à adopter une approche stratégique intégrée de la transformation digitale, qui ne se limite pas à l'adoption d'outils technologiques mais articule simultanément trois niveaux d'action : la réponse à la disruption concurrentielle des fintechs, l'optimisation des processus opérationnels par la réduction des coûts de transaction, et la construction d'un avantage concurrentiel durable par la différenciation relationnelle. Porter (1985) rappelait déjà qu'une stratégie n'est véritablement efficace que lorsqu'elle définit clairement ce que l'entreprise choisit de ne pas faire : dans le contexte de la transformation digitale, cela implique pour les banques de faire des choix clairs sur les segments à prioriser, les partenariats à développer et les capacités à construire en interne.

Conclusion

Cette revue de littérature thématique avait pour ambition d'analyser l'impact de la transformation digitale sur la performance des institutions bancaires, en mobilisant de manière articulée la théorie de la disruption de Clayton Christensen (1997), la théorie des coûts de transaction de Ronald Coase (1937) et Oliver Williamson (1985), ainsi que la théorie de l'avantage concurrentiel de Michael Porter (1985). La synthèse des travaux académiques retenus permet de tirer quatre conclusions majeures.

Premièrement, la transformation digitale constitue une disruption structurelle du secteur bancaire, portée par l'essor des fintechs qui introduisent de nouveaux modèles économiques plus efficaces et contraignent les banques traditionnelles à repenser en profondeur leurs stratégies. Deuxièmement, la digitalisation améliore significativement la performance opérationnelle des institutions bancaires par le mécanisme de réduction des coûts de transaction : automatisation des processus, réduction des asymétries d'information et dématérialisation des services. Troisièmement, la transformation digitale permet aux banques de construire un avantage concurrentiel durable par la différenciation relationnelle, en exploitant les capacités numériques pour personnaliser les services, améliorer l'expérience client et développer des écosystèmes financiers ouverts. Quatrièmement, la réalisation effective de ces bénéfices est conditionnée par une gestion proactive des défis structurels associés à la transformation digitale : cybersécurité, résistance organisationnelle au changement et déficit de compétences.

Cette revue présente néanmoins des limites qu'il convient d'explicitier. En tant que revue de littérature, elle ne produit pas de données empiriques originales et ses conclusions reposent sur la qualité ainsi que la représentativité des travaux analysés. La concentration géographique des sources sur les contextes occidentaux limite la portée des conclusions pour les économies émergentes. Enfin, l'évolution rapide du secteur impose une mise à jour régulière de la revue pour intégrer les développements les plus récents, notamment l'émergence des monnaies numériques de banques centrales et les implications de l'intelligence artificielle générative pour les services financiers.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche importantes. Des études empiriques quantitatives mesurant l'impact de la maturité digitale sur des indicateurs financiers standardisés rentabilité, efficacité, qualité des actifs dans des contextes géographiques variés constitueraient une contribution majeure à la littérature. Des recherches longitudinales permettant de capturer la dynamique temporelle de la transformation digitale et ses effets sur la performance bancaire à

différents horizons contribueraient également à enrichir les connaissances dans ce domaine en pleine expansion.

Bibliographie

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society*, 1(1), 104–126. <https://doi.org/10.1007/BF03177550>
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2018). Digital finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 88(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- 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>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243–272. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110716-032055>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Nicoletti, B. (2017). *The future of fintech: Integrating finance and technology in financial services*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51415-4>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Philippon, T. (2016). *The fintech opportunity* (NBER Working Paper No. 22476). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22476>

Bank for International Settlements. (2021). *Annual Economic Report 2021: Fintech and digital transformation in banking*. <https://www.bis.org>

European Central Bank. (2023). *The impact of digital transformation on the banking sector in Europe*. <https://www.ecb.europa.eu>