

## Intelligence artificielle et adaptation culturelle des banques : Revue bibliométrique

### Artificial Intelligence and Cultural Adaptation in Banking: A Bibliometric Review.

Auteur 1 : BRIBICH Said.

Auteur 2 : BIYNKHAR Amal.

Auteur 3 : BOUCHKARA Zaynab.

**BRIBICH Said**, (Maitre de conférences Habilité de diriger des recherches.)  
Faculté de l'Economie et Gestion de Guelmim –Université Ibn Zohr –Maroc

**BIYNKHAR Amal**, (Doctorante.)  
FSJES d'Agadir –Université Ibn Zohr –Maroc

**BOUCHKARA Zaynab**, (Doctorante.)  
FSJES d'Agadir –Université Ibn Zohr –Maroc,

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

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : BRIBICH .S, BIYNKHAR ,A & BOUCHKARA .Z (2026) « Intelligence artificielle et adaptation culturelle des banques : Revue bibliométrique », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 2278 – 2298.



DOI : 10.5281/zenodo.20854172

Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

Les révolutions technologiques ne se contentent pas de transformer les outils, elles redessinent les cultures organisationnelles et les manières de penser l'avenir. Dans le secteur bancaire, l'intelligence artificielle (IA) incarne ce double dynamique, en s'imposant comme moteur de la transformation digitale et catalyseur d'une adaptation culturelle profonde. Elle automatise les processus, améliore la qualité des services et renforce la sécurité, tout en modifiant les modes de travail, de décision et de collaboration.

Cet article explore la manière dont l'IA contribue simultanément à l'innovation technologique et à l'évolution culturelle des banques, tout en consolidant leur résilience organisationnelle, entendue comme la capacité à affronter les crises et à s'adapter durablement. L'étude repose sur une revue bibliométrique des publications indexées dans Scopus sur la période 2019-2025, mobilisant une méthodologie systématique de sélection et d'analyse qualitative des travaux pertinents.

Les résultats mettent en évidence les apports de l'IA en matière d'efficacité opérationnelle, d'amélioration de l'expérience client et de sécurisation des activités, mais aussi les transformations culturelles qu'elle induit : développement d'une culture de l'innovation, évolution des pratiques managériales et nécessité d'une gestion proactive du changement. L'approche adoptée permet de mettre en lumière les interactions entre innovation technologique et transformation culturelle, en montrant comment l'IA peut devenir un vecteur stratégique de stabilité et d'adaptation dans un environnement incertain.

**Mots clés :** Intelligence artificielle, transformation digitale, résilience organisationnelle, culture bancaire, durabilité.

**Abstract**

Technological revolutions do more than just transform tools; they reshape organizational cultures and the ways we think about the future. In the banking sector, artificial intelligence (AI) embodies this dual dynamic, emerging as both a driver of digital transformation and a catalyst for profound cultural adaptation. It automates processes, improves service quality, and enhances security, while changing the ways in which work is done, decisions are made, and collaboration takes place.

This article explores how AI simultaneously contributes to technological innovation and cultural evolution within banks, while strengthening their organizational resilience, defined as the ability to weather crises and adapt sustainably. The study is based on a bibliometric review of publications indexed in Scopus for the period 2019-2025, using a systematic methodology for selecting and qualitatively analyzing relevant works.

The results highlight AI's contributions to operational efficiency, improved customer experience, and enhanced security of operations, as well as the cultural transformations it drives: the development of a culture of innovation, changes in managerial practices, and the need for proactive change management. The approach adopted sheds light on the interactions between technological innovation and cultural transformation, demonstrating how AI can become a strategic driver of stability and adaptability in an uncertain environment.

**Keywords:** Artificial intelligence, digital transformation, organizational resilience, banking culture, sustainability.

## **Introduction :**

Le secteur bancaire est aujourd'hui confronté à des mutations technologiques rapides et à des crises systémiques successives qui bouleversent ses modèles d'organisation et de fonctionnement. Dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexité, la transformation digitale ne constitue plus une option, mais une nécessité stratégique pour assurer la compétitivité et la pérennité des institutions financières.

Au cœur de cette dynamique, l'intelligence artificielle (IA) apparaît comme un levier central. Elle ne se limite pas à l'automatisation des tâches ou aux gains d'efficacité, mais ouvre la voie à une reconfiguration des activités à forte valeur ajoutée, à une personnalisation accrue des services bancaires et à une anticipation renforcée des évolutions du marché (Davenport & Ronanki, 2018). Son intégration dépasse toutefois la dimension technique : elle induit une transformation culturelle profonde, modifiant les systèmes de valeurs, favorisant l'émergence de nouvelles compétences transversales et remettant en question les modèles hiérarchiques traditionnels au profit d'organisations plus agiles et collaboratives (Bughin et al., 2019).

Cependant, cette dynamique se heurte à plusieurs obstacles. L'adhésion des collaborateurs, le niveau de maturité numérique, les investissements nécessaires et les contraintes réglementaires constituent autant de freins à une adoption fluide et généralisée de l'IA (Ghazali et al., 2021). La crise sanitaire mondiale de 2020 a d'ailleurs agi comme un catalyseur brutal, révélant les limites des structures rigides et confirmant l'urgence d'une transformation numérique accélérée. Les banques ayant investi dans des infrastructures digitales et cultivé une culture d'adaptation ont mieux résisté aux perturbations (Ribeiro et al., 2021).

Ainsi, l'intérêt de cette recherche est de comprendre comment l'IA contribue simultanément à la transformation digitale et à l'évolution culturelle des banques, tout en renforçant leur résilience organisationnelle. L'objectif est de proposer une lecture intégrée des enjeux technologiques et humains à travers une revue bibliométrique des publications indexées dans Scopus (2019–2025). La problématique qui en découle peut-être formulée de manière suivante :

**Comment l'intelligence artificielle, intégrée dans une logique de transformation digitale, peut-elle contribuer à l'évolution culturelle et à la résilience organisationnelle des banques face à un environnement incertain et changeant ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, l'article s'appuie sur une méthodologie bibliométrique permettant d'identifier, de sélectionner et d'analyser systématiquement les travaux scientifiques publiés sur la période considérée. Cette approche offre une vision structurée des tendances de recherche, met en évidence les principaux axes

d'étude et révèle les conditions nécessaires pour que l'IA devienne un facteur de stabilité et d'adaptation dans un environnement bancaire incertain.

## **I. L'importance de l'IA dans le secteur bancaire : Revue de littérature**

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme un vecteur de transformation majeure au sein du secteur bancaire. Son intégration progressive redéfinit les modes de fonctionnement des institutions financières, en influençant profondément leurs processus opérationnels, leur interaction avec la clientèle et leur gestion des risques. À travers l'automatisation, l'analyse prédictive et la personnalisation des services, l'IA renforce la performance, la sécurité, la qualité relationnelle et la compétitivité des établissements bancaires.

### **1.1. Efficacité opérationnelle et sécurité renforcée**

L'un des apports les plus significatifs de l'IA réside dans l'automatisation des tâches répétitives, permettant une accélération du traitement des données et une réduction substantielle des coûts opérationnels (, 2023 ; Mata et al., 2024 ; Parchure & Bagade, 2020 ; Kumar et al., 2024). Les algorithmes d'intelligence artificielle jouent également un rôle crucial dans la détection des fraudes et la conformité réglementaire, en particulier dans la lutte contre le blanchiment d'argent, grâce à leur capacité à effectuer en quelques secondes des analyses complexes qui nécessitaient auparavant plusieurs heures (, 2023 ; Kumar et al., 2024 ; Parkhomenko & Kulaeva, 2024). Par ailleurs, l'automatisation contribue à une gestion continue, fiable et sécurisée des transactions financières, consolidant ainsi la stabilité du système bancaire (Koyranskiy, 2023 ; Kumar et al., 2024).

### **1.2. Personnalisation de l'offre et amélioration de l'expérience client**

Grâce à l'exploitation du big data et à l'apprentissage automatique, l'IA permet aux banques de proposer des services financiers de plus en plus personnalisés, ce qui favorise la satisfaction et la fidélisation de la clientèle (Mata et al., 2024 ; Iakovleva, 2020 ; Kumar et al., 2024 ; Noreen et al., 2023). Des solutions technologiques telles que les chatbots, les assistants virtuels et les conseillers numériques améliorent la qualité, la disponibilité et la réactivité du service client (, 2023 ; Kumar et al., 2024 ; Parkhomenko & Kulaeva, 2024). En anticipant les besoins spécifiques des usagers et en formulant des recommandations financières sur mesure, l'IA renforce la relation banque-client et contribue à une meilleure expérience globale (, 2023 ; Mata et al., 2024 ; Noreen et al., 2023).

### **1.3. Innovation et avantage concurrentiel**

L'adoption de l'intelligence artificielle constitue également un facteur clé de différenciation stratégique. Elle permet aux banques d'innover en continu, d'analyser les évolutions du marché

et de concevoir des produits financiers adaptés aux nouvelles attentes des consommateurs (Mata et al., 2024 ; Hinge, 2022 ; Parchure & Bagade, 2020 ; Parkhomenko & Kulaeva, 2024). En outre, l'IA favorise une évaluation plus précise des risques de crédit, limite les erreurs humaines et soutient la prise de décisions stratégiques éclairées (Mata et al., 2024 ; Kumar et al., 2024 ; Parkhomenko & Kulaeva, 2024). Son déploiement est ainsi devenu indispensable pour séduire une clientèle jeune, connectée et exigeante, tout en assurant la pérennité des établissements dans un environnement bancaire en constante mutation (Hinge, 2022 ; Parchure & Bagade, 2020 ; Noreen et al., 2023).

## II. Problématique et méthodologie de recherche adoptée

Face aux enjeux précédemment décrits, il devient essentiel de formuler clairement le problème spécifique que cette étude cherche à résoudre. Nous présenterons ensuite l'approche méthodologique retenue pour mener cette investigation

### 2.1. Problématique

Dans un contexte où le secteur bancaire est soumis à des pressions croissantes liées à l'accélération des innovations technologiques et à la multiplication des crises globales, la question de la résilience organisationnelle devient centrale. L'intelligence artificielle, au-delà de son rôle d'outil technologique, apparaît comme un vecteur potentiel de transformation profonde, capable d'impulser non seulement l'optimisation des processus, mais aussi une évolution culturelle nécessaire pour répondre aux exigences d'agilité et d'innovation.

La transformation digitale des banques, sous l'impulsion de l'intelligence artificielle, ne peut se réduire à une simple évolution technologique. Elle implique une remise en question en profondeur des pratiques organisationnelles, des cultures d'entreprise et des compétences managériales. Pourtant, si les promesses de l'IA en matière d'automatisation, de performance et de personnalisation sont bien identifiées, les conditions concrètes de son intégration réussie dans les banques restent complexes et variables. Les établissements font face à de nombreux défis : inertie culturelle, déficit de compétences, enjeux éthiques, ou encore contraintes réglementaires.

Dans ce contexte, une question centrale émerge : **Comment l'intelligence artificielle, intégrée dans une logique de transformation digitale, peut-elle contribuer à l'évolution culturelle et à la résilience organisationnelle des banques face à un environnement incertain et changeant ?**

## **2.2. Justification du choix de la base de données SCOPUS :**

Le recours à Scopus comme base de données pour cette étude se justifie par l'étendue, la diversité et la qualité des ressources qu'elle propose. Scopus couvre un large éventail de disciplines pertinentes pour cette recherche, notamment l'intelligence artificielle, la transformation digitale, le management organisationnel et le secteur bancaire, permettant ainsi une approche pluridisciplinaire essentielle pour traiter de manière approfondie la problématique posée.

De plus, la base privilégie des publications issues de revues scientifiques de haut niveau, assurant l'accès à des travaux récents, rigoureux et reconnus. Sa capacité à fournir des outils d'analyse bibliométrique, à identifier les principales tendances de recherche et à repérer les auteurs les plus influents constitue un atout majeur pour garantir une revue de littérature exhaustive et actualisée. Dans un contexte où l'innovation technologique et la résilience organisationnelle évoluent rapidement, Scopus apparaît donc comme une ressource particulièrement adaptée pour soutenir la solidité scientifique de cette recherche.

## **2.3. Méthodologie de recherche :**

Cette revue de littérature a été réalisée dans le but d'examiner les contributions académiques récentes sur l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans la transformation digitale et l'évolution culturelle des banques, ainsi que son rôle dans le renforcement de la résilience organisationnelle. La méthodologie suivie repose sur une approche systématique, comprenant plusieurs étapes clés, allant de la sélection des sources à l'analyse des données extraites des documents retenus.

La première étape a consisté à effectuer une recherche documentaire approfondie dans la base de données Scopus, choisie pour sa couverture étendue des publications scientifiques de qualité. La recherche a été formulée en utilisant les mots-clés suivants : "artificial intelligence" OR "AI", "digital transformation" OR "digitalization" OR "digital innovation", "bank" OR "banking sector" OR "financial institutions", et "organizational resilience" OR "resilience" OR "organizational change" OR "cultural change", afin de garantir une collecte exhaustive des articles pertinents. Les documents ont été limités aux publications des années 2015-2025, pour s'assurer qu'ils reflètent l'évolution récente du secteur bancaire et des technologies associées. Des critères d'inclusion stricts ont été définis pour assurer la pertinence et la qualité des documents retenus. Seuls les articles scientifiques et les communications de conférences ont été inclus, excluant les livres, les rapports de recherche non académiques et les publications de vulgarisation. En outre, la sélection a été restreinte aux publications rédigées en anglais et

disponibles en open access pour faciliter l'accès aux documents complets. La recherche a été filtrée pour inclure uniquement des études portant sur le secteur bancaire, l'intelligence artificielle, la transformation digitale, la résilience organisationnelle et des concepts liés au développement durable.

Après l'exécution de la recherche documentaire initiale, un total de 4 350 documents a été identifié. Un premier tri a été effectué sur la base des titres et des résumés pour éliminer les publications non pertinentes. Ensuite, chaque article retenu a été soumis à une lecture approfondie pour vérifier sa conformité aux critères d'inclusion. Cette étape a permis de réduire le nombre de publications à 594 documents, qui ont été inclus dans l'analyse finale.

Une fois les documents sélectionnés, une analyse qualitative a été menée pour extraire les principaux thèmes et les tendances récurrentes liées à l'IA, la transformation digitale, l'évolution culturelle et la résilience organisationnelle dans les banques. Les articles ont été codés en fonction de plusieurs axes :

- Les stratégies d'intégration de l'IA dans les processus bancaires
- Les impacts de l'IA sur la transformation digitale et les changements culturels dans les organisations
- Les facteurs clés influençant la résilience organisationnelle dans un contexte de digitalisation
- Les défis liés à l'adoption de l'IA et les solutions proposées dans la littérature

Enfin, une synthèse des résultats a été réalisée pour dégager les conclusions majeures de la revue. L'objectif était de cerner les contributions les plus significatives à la compréhension de l'IA en tant que levier de transformation et de résilience dans les banques, tout en identifiant les lacunes dans la recherche actuelle. Ces résultats serviront de base pour orienter les travaux futurs et fournir des recommandations pratiques pour les institutions financières cherchant à adopter l'IA de manière stratégique.

#### **2.4. Méthode SPIDER :**

La méthode SPIDER permet de structurer l'analyse autour de différents éléments clés :

##### **2.4.1. Sample (Échantillon) :**

Les banques et les institutions financières ayant intégré l'intelligence artificielle dans leur transformation digitale, ou celles ayant étudié l'impact de cette technologie sur leur résilience organisationnelle.

#### **2.4.2. Phenomenon of Interest (Phénomène d'intérêt) :**

L'impact de l'intelligence artificielle sur les processus de transformation digitale, l'adaptation des banques face aux changements technologiques, et son rôle dans la résilience organisationnelle. Cela inclut l'évolution culturelle des institutions financières face à l'adoption de l'IA.

#### **2.4.3. Design (Conception) :**

La revue de littérature systématique, axée sur l'analyse des articles académiques qui examinent comment l'IA affecte la performance et la résilience organisationnelle dans les banques, notamment en période de crise ou de changement rapide.

#### **2.4.4. Evaluation (Évaluation) :**

L'évaluation des facteurs de succès et des défis associés à l'intégration de l'IA dans les banques, en termes de culture organisationnelle, de gestion du changement, et de résilience face aux crises économiques ou sanitaires.

#### **2.4.5. Research type (Type de recherche) :**

Recherches qualitatives, études de cas, analyses théoriques et publications académiques sur l'adoption de l'IA dans les institutions bancaires et leur transformation digitale.

### **2.5. Méthode PICOS :**

La méthode PICOS est utilisée pour formuler des questions de recherche claires et définir les éléments constitutifs de la revue de littérature :

#### **2.5.1. Population (P) :**

Les banques et les institutions financières qui ont intégré l'intelligence artificielle dans leur stratégie de transformation digitale. Cela inclut les entreprises du secteur bancaire ayant mis en œuvre des technologies comme l'IA dans leurs opérations internes ou dans l'offre de services à leurs clients.

#### **2.5.2. Intervention (I) :**

L'adoption de l'intelligence artificielle dans les banques, que ce soit dans la gestion des processus internes, l'amélioration de l'expérience client, ou dans les aspects liés à la résilience organisationnelle face aux crises économiques et sociales.

#### **2.5.3. Comparison (C) :**

Comparaison entre les banques ayant réussi à adopter l'IA de manière stratégique et celles qui ont fait face à des difficultés d'intégration ou qui n'ont pas encore mis en place de stratégies d'IA avancées. Une autre comparaison pourrait être réalisée entre les banques ayant intégré l'IA à différents stades de leur transformation digitale et celles ayant une adoption tardive.

#### 2.5.4. Outcome (O) :

Les effets de l'intelligence artificielle sur la résilience organisationnelle, la performance bancaire, la gestion du changement culturel dans les banques, et leur adaptabilité face aux crises (comme la crise de la COVID-19 ou des perturbations économiques majeures).

#### 2.5.5. Study design (Conception de l'étude) :

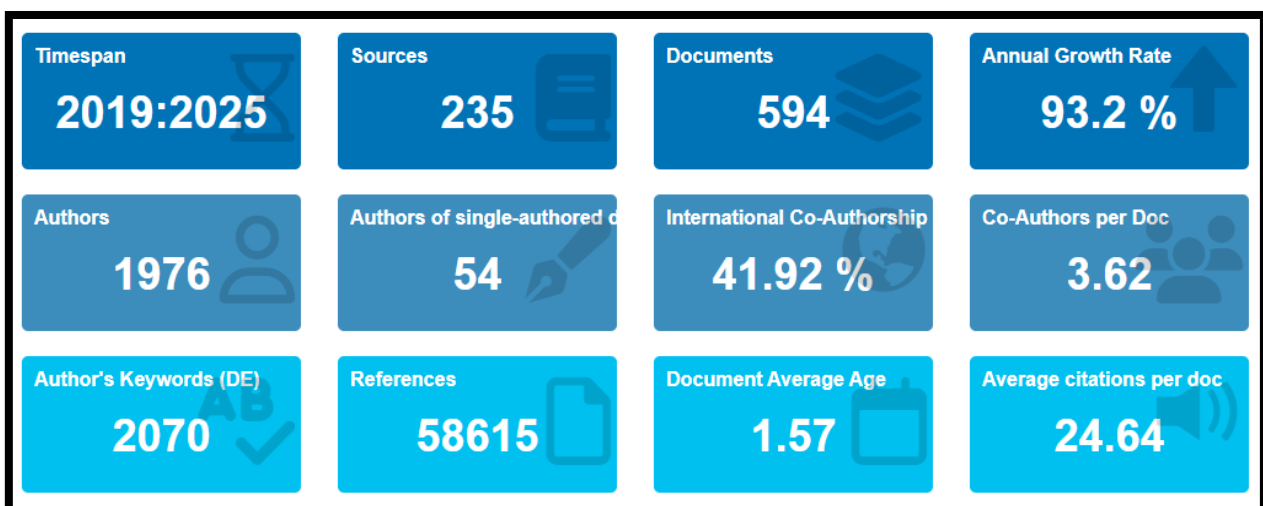
Études qualitatives, études de cas, revues théoriques, et analyses empiriques des effets de l'IA dans les banques. Ce peut être des études longitudinales sur les transformations organisationnelles ou des études comparatives sur les performances avant et après l'adoption de l'IA.

### III. Résultats de l'analyse

Cette revue systématique explore l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur la transformation digitale et la résilience organisationnelle dans le secteur bancaire. Afin de structurer et analyser de manière rigoureuse la littérature académique pertinente, nous utiliserons Biblioshiny, une interface graphique du package Bibliometrix sous R. Cet outil nous permettra d'effectuer une analyse bibliométrique détaillée en identifiant les tendances clés, les auteurs influents, ainsi que les domaines de recherche émergents. Grâce à Biblioshiny, nous pourrions visualiser et interpréter les relations entre les différentes études, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'impact de l'IA sur le secteur bancaire.

#### 3.1. Analyse descriptive

*Figure 1: Main information*



*Source : Biblioshiny*

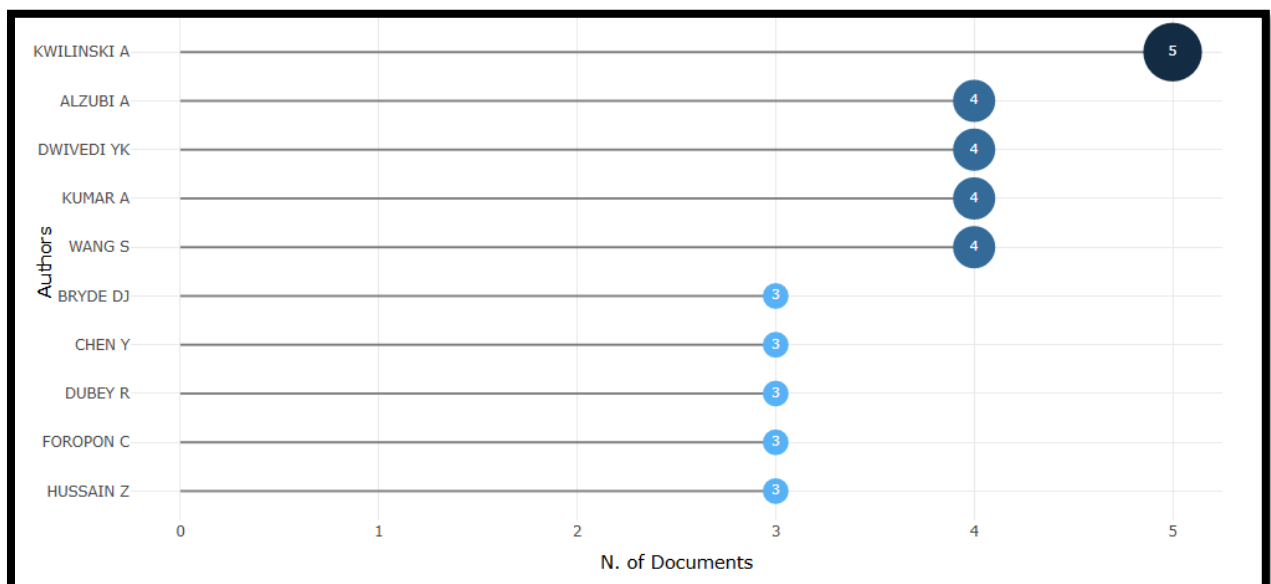
Les résultats bibliométriques révèlent un domaine en forte expansion, marqué par une croissance annuelle remarquable de 93,2 % et une production scientifique récente (âge moyen des documents de 1,57 an), ce qui souligne l'actualité et la dynamique de la recherche sur

l'intelligence artificielle au service de la transformation digitale et de l'évolution culturelle des banques. La forte collaboration internationale (41,92 %) et le nombre élevé de co-auteurs par document (3,62) reflète l'interdisciplinarité de ce champ d'étude, où les enjeux technologiques, organisationnels et culturels s'entrecroisent.

Le taux élevé de citations (24,64 par document) et le volume important de références (58 615) attestent de l'impact significatif des travaux existants, tout en signalant un domaine mature mais encore en pleine évolution. La prédominance des publications multi-auteurs (97,3 %) confirme que la résilience organisationnelle, portée par l'IA et la transformation digitale, est un sujet collectif, nécessitant des approches intégrant expertise technologique et sciences managériales. Ces tendances bibliométriques corroborent l'importance croissante de l'IA comme levier stratégique pour les banques, non seulement sur le plan opérationnel, mais aussi dans l'accompagnement des mutations culturelles et des défis de résilience. Toutefois, la jeunesse relative des documents suggère que certaines implications pratiques ou théoriques méritent encore d'être approfondies, notamment sur la mesure longitudinale des effets de l'IA sur la culture organisationnelle.

### 3.1. Analyse des auteurs et collaboration :

**Figure 2: Most relevant authors**



**Source :** *Biblioshiny*

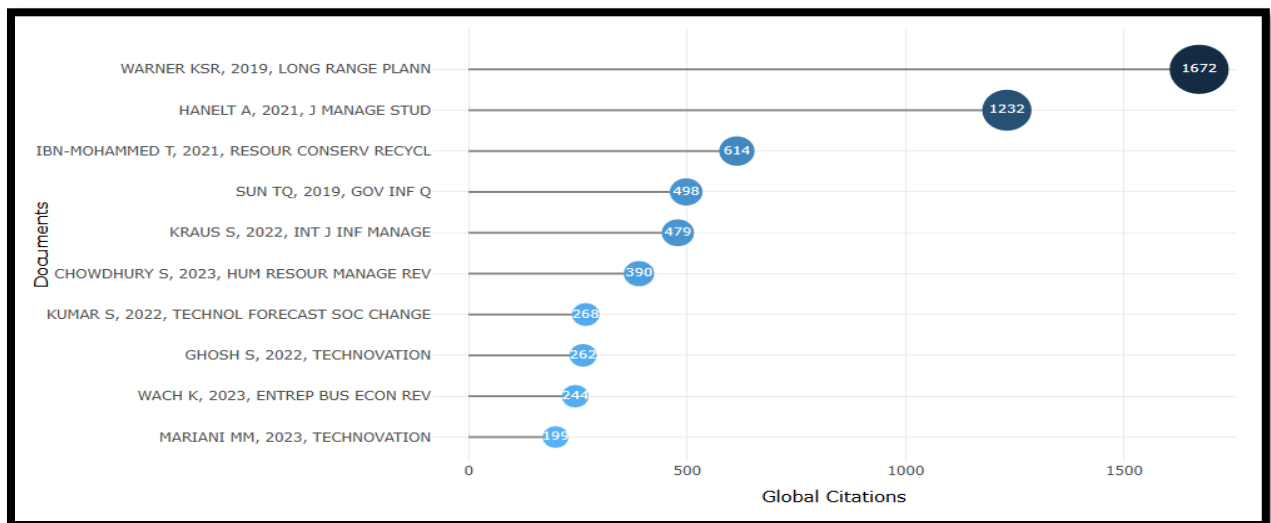
L'analyse des auteurs les plus prolifiques dans le domaine de l'intelligence artificielle au service de la transformation digitale et de l'évolution culturelle des banques met en lumière des contributeurs clés tels que KWILINSKI A, ALZUBI A, DWIVEDI YK, KUMAR A et WANG S, parmi d'autres. Bien que le graphique ne précise pas le nombre exact de documents par auteur

(seuls des intervalles de 0 à 5 sont indiqués), la présence de ces chercheurs suggère une concentration de la production scientifique autour de quelques figures centrales, typique d'un domaine émergent où des experts structurent le champ. La diversité des noms reflète également une collaboration internationale, en cohérence avec le taux élevé de co-autorat précédemment observé (41,92 %).

Ces auteurs sont probablement à l'origine de cadres théoriques ou d'études empiriques fondatrices sur l'IA comme levier de résilience pour les banques, notamment sur des aspects comme l'adaptation culturelle, l'optimisation des processus ou la gestion du changement. Pour approfondir, une analyse complémentaire des mots-clés associés à leurs travaux permettrait d'identifier des sous-thématiques dominantes (ex. "banque cognitive", "transformation agile", "gouvernance algorithmique"). La relative modestie du nombre de documents par auteur ( $\leq 5$ ) confirme que le domaine, bien que dynamique, reste en construction, avec des opportunités pour de nouvelles recherches transversales.

### 3.2. Publications plus influentes

**Figure 3: Most Global Cited Documents**



*Source : Biblioshiny*

Dans le cadre de l'analyse bibliométrique effectuée à l'aide de Biblioshiny, un examen des documents les plus cités a permis d'identifier les contributions majeures structurant le champ de recherche lié à l'intelligence artificielle au service de la transformation digitale et de l'évolution culturelle des organisations bancaires. Le document de Warner KSR (2019), publié dans *Long Range Planning*, se démarque nettement avec 1672 citations, indiquant son rôle fondamental dans la conceptualisation de la transformation digitale comme levier stratégique de résilience organisationnelle.



et tournée vers l'avenir. Les notions de digitalisation (5%), d'adoption technologique (4%) et de transformation digitale (3%) confirment l'intérêt croissant pour l'intégration des technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle (5%) et le machine learning (2%), dans les processus organisationnels.

Le rôle stratégique de la prise de décision et du leadership apparaît également, suggérant que la transformation digitale implique non seulement des changements technologiques, mais aussi des évolutions profondes au niveau de la culture organisationnelle. Enfin, la présence de thèmes comme *financial services*, *banking*, *risk assessment* et *resilience* reflète la sensibilité du secteur bancaire aux enjeux de performance, d'agilité et de continuité opérationnelle, en particulier dans le contexte post-pandémique évoqué par la récurrence du mot-clé *COVID-19*. Ces résultats confirment que l'intelligence artificielle représente un levier majeur de résilience organisationnelle, à condition qu'elle soit intégrée dans une approche globale et durable de la transformation.

### 3.4. Cloud

Figure 5: WordCloud



Source : Biblioshiny

L'analyse du nuage de mots, générée à l'aide de Biblioshiny, permet de visualiser les thématiques les plus récurrentes dans la littérature relative à l'intelligence artificielle et à la transformation digitale au service de la résilience organisationnelle dans le secteur bancaire.

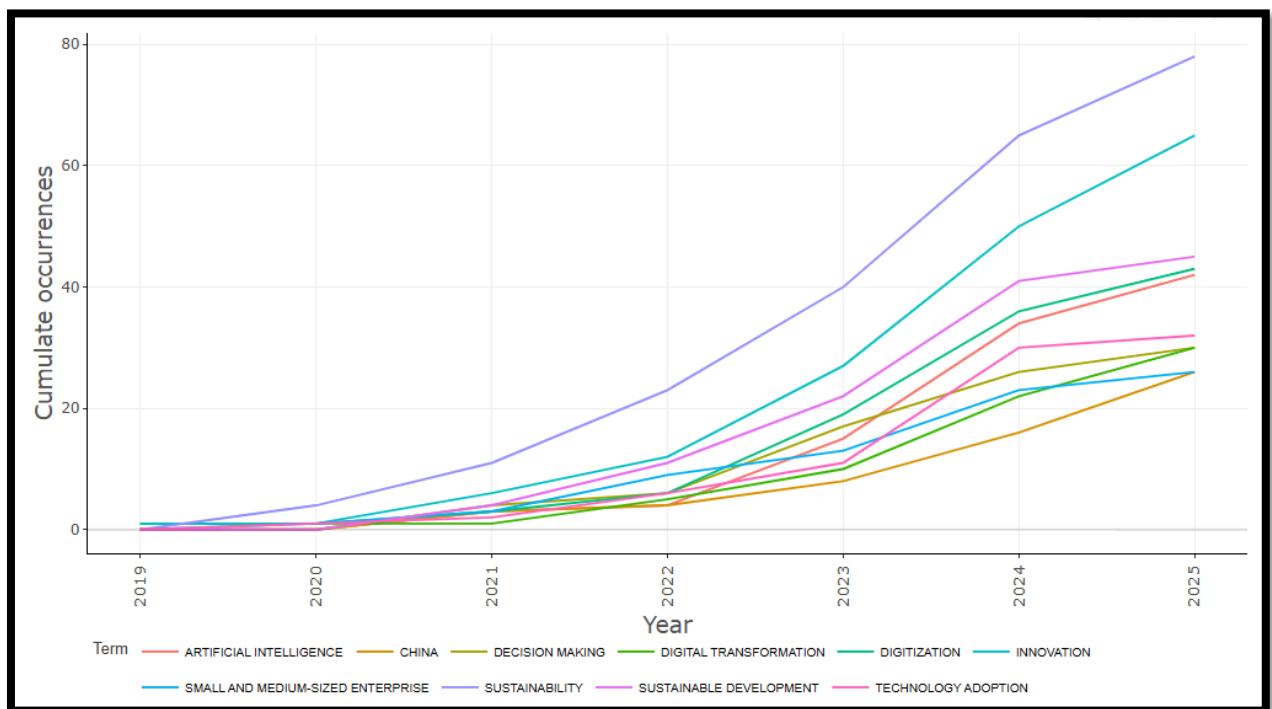
Les termes les plus saillants, tels que *sustainability*, *innovation*, *artificial intelligence*, *sustainable development* et *digitization*, confirment l'importance de l'innovation technologique et de l'intégration de pratiques durables dans les stratégies organisationnelles. La forte présence de termes comme *technology adoption* et *digital transformation* illustre l'ampleur des

changements technologiques en cours, tandis que des mots-clés tels que *decision making*, *leadership* et *strategic approach* mettent en évidence la dimension culturelle et managériale de ces transformations.

De plus, la référence fréquente au *banking* et aux *financial services* souligne la spécificité du secteur bancaire dans l'adoption de ces nouvelles dynamiques. Enfin, la présence du terme *covid-19* rappelle le rôle catalyseur joué par la crise sanitaire dans l'accélération de la transformation digitale, renforçant ainsi l'idée que l'intelligence artificielle constitue aujourd'hui un levier essentiel pour la résilience organisationnelle et l'adaptation culturelle des institutions bancaires.

### 3.5. Word frequency over time :

**Figure 6: Words' Frequency over Time**



**Source :** Biblioshiny

Le graphique présente l'évolution cumulative des occurrences de termes clés entre 2019 et 2025, en lien avec la transformation digitale, l'intelligence artificielle et la durabilité organisationnelle. Il met en évidence une croissance soutenue de l'intérêt académique pour ces thématiques, notamment à partir de 2021. Parmi les termes analysés, "sustainability" se distingue par la plus forte progression, indiquant une intégration croissante des préoccupations environnementales et sociales dans les stratégies de transformation digitale. Le concept d'"innovation" suit une trajectoire similaire, traduisant l'importance accordée au renouvellement des modèles organisationnels.

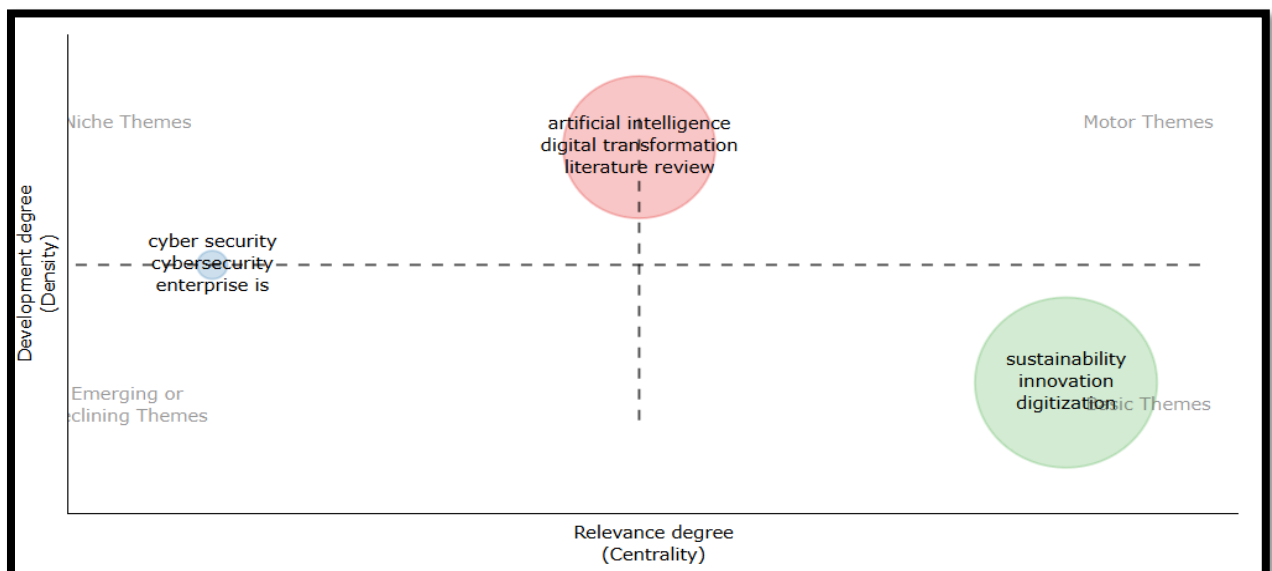


blockchain. La durabilité, positionnée au cœur du réseau, apparaît comme un concept fédérateur reliant les efforts de transformation technologique aux exigences de développement responsable.

Dans le contexte bancaire, cette cartographie souligne que l'intelligence artificielle, en synergie avec les outils numériques avancés, constitue un levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle, soutenir l'innovation culturelle interne et aligner les modèles d'affaires sur les objectifs de développement durable. Ainsi, l'IA n'est plus perçue uniquement comme une innovation technologique, mais comme un vecteur essentiel de transformation profonde et durable des institutions financières.

### 3.7. Thematic map :

**Figure 8: Thematic Map**



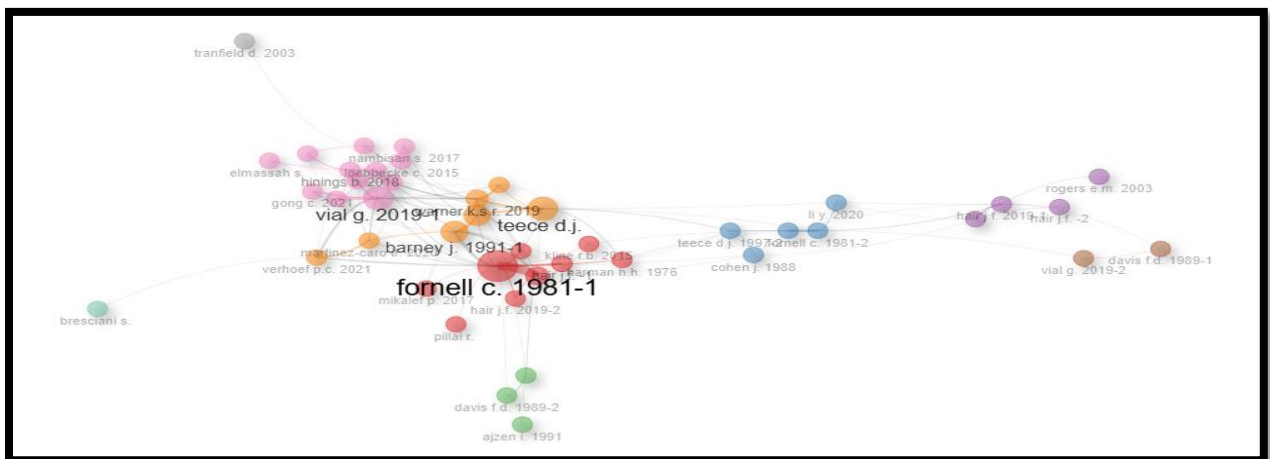
*Source : Biblioshiny*

La carte thématique présentée répartit les concepts clés en fonction de leur degré de développement (densité) et de leur degré de pertinence (centralité), offrant une vision structurée de la dynamique de recherche actuelle. Deux grands groupes de thématiques se distinguent : d'une part, l'intelligence artificielle et la transformation digitale, positionnées dans le quadrant supérieur gauche comme des thèmes spécialisés (niche themes), avec un haut degré de développement mais une centralité modérée ; d'autre part, la durabilité, l'innovation et la digitalisation, situées dans le quadrant inférieur droit comme des thèmes moteurs (motor themes), caractérisés par une forte pertinence pour le champ d'étude mais un niveau de spécialisation encore en consolidation.

Ce positionnement indique que, dans le contexte bancaire, l'IA et la transformation digitale constituent des axes de recherche techniquement mûrs mais qui doivent encore pleinement s'ancrer dans les stratégies globales de résilience et d'évolution culturelle. À l'inverse, la durabilité et l'innovation apparaissent comme des moteurs stratégiques de transformation, nécessitant une articulation renforcée avec les initiatives technologiques pour maximiser leur impact. De manière complémentaire, les thèmes relatifs à la cybersécurité apparaissent faiblement développés et faiblement centraux, suggérant un domaine encore émergent ou en déclin relatif dans le cadre de cette dynamique spécifique. Ainsi, cette cartographie confirme que pour les banques, l'intelligence artificielle, lorsqu'elle est intégrée de manière cohérente avec des objectifs d'innovation durable, devient un levier clé de transformation culturelle et de consolidation organisationnelle face aux défis contemporains.

### 3.8. Co-citation Network :

**Figure 9: Co-citation Network**



**Source :** Biblioshiny

L'analyse de la carte de co-citation des auteurs, produite à l'aide de Biblioshiny, met en évidence les principales figures théoriques et épistémologiques structurant le champ de recherche sur l'intelligence artificielle, la transformation digitale et la résilience organisationnelle dans le contexte bancaire.

Le réseau révèle plusieurs clusters d'auteurs fortement co-cités, traduisant la diversité des approches mobilisées dans la littérature. Le cluster central, dominé par des auteurs tels que Teece D.J., Barney J. et Vial G., illustre la prégnance des concepts de capacités dynamiques, de ressources stratégiques et d'innovation dans l'analyse des processus de transformation numérique.

La forte centralité de Fornell C. (1981) traduit quant à elle l'importance accordée à la rigueur méthodologique, notamment en matière de modélisation structurelle. D'autres pôles d'expertise, représentés par Davis F.D. et Ajzen I., soulignent l'intérêt persistant pour les modèles d'acceptation technologique (TAM, TPB), essentiels pour appréhender les mécanismes d'adoption de l'IA dans les organisations. Enfin, la présence d'auteurs comme Rogers E.M. ou Hair J.F. atteste de l'intégration de perspectives liées à la diffusion de l'innovation et aux sciences de gestion.

Cette cartographie confirme ainsi que la recherche sur l'intelligence artificielle au service de la transformation digitale des banques repose sur une base théorique interdisciplinaire solide, intégrant à la fois les dimensions technologiques, organisationnelles et comportementales nécessaires à une transformation culturelle durable et résiliente.

**Conclusion :**

Cette revue systématique a mis en lumière le rôle central de l'intelligence artificielle (IA) dans la transformation digitale des banques, en soulignant son impact sur l'évolution culturelle et la résilience organisationnelle. L'analyse bibliométrique a révélé une convergence autour de thématiques clés telles que l'innovation, la durabilité, l'adoption technologique et la capacité d'adaptation. Ces éléments illustrent comment l'IA, au-delà de son aspect technologique, agit comme un catalyseur de changement organisationnel profond.

Les cadres théoriques identifiés, notamment les théories des capacités dynamiques et les modèles d'acceptation technologique, offrent une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels l'IA influence la transformation des pratiques managériales et culturelles. La crise du Covid-19 a également été un accélérateur de ces dynamiques, incitant les banques à repenser leurs modèles pour renforcer leur agilité et leur capacité d'adaptation.

Cependant, la relation entre transformation digitale et résilience organisationnelle reste encore peu explorée, notamment dans le contexte marocain. Il est essentiel de mener des études empiriques pour valider les indicateurs identifiés dans la littérature et adapter les stratégies aux spécificités locales. Les dirigeants doivent également veiller à aligner les initiatives technologiques avec une culture organisationnelle ouverte au changement, en investissant dans la formation continue et en favorisant une gouvernance éthique de l'IA.

En somme, l'intégration de l'IA dans le secteur bancaire ne se limite pas à une adoption technologique, mais implique une transformation culturelle et organisationnelle en profondeur. Cette approche holistique est indispensable pour renforcer la résilience des banques face aux défis actuels et futurs.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Ashwini, T. G., Khan, M. A., & Hussain, A.(2023). Impact of Artificial Intelligence in Banking Sector. 3. <https://doi.org/10.46632/jbab/2/3/7>
- Mata, L., De Blanes Sebastián, G., & Camperos, C. (2024). Hybrid artificial intelligence: Application in the banking sector. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42674>
- Hinge, D. (2022). IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BANKING SECTOR. *International Journal of Advanced Research*. <https://doi.org/10.21474/ijar01/14208>
- Koyranskiy, G. (2023). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE BANKING SECTOR, PROSPECTS. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.03.03.004>
- Iakovleva, M. (2020). Application of Artificial Intelligence in the Banking Sector. *Law, Economics and Management*. <https://doi.org/10.31483/r-97317>
- Parchure, S., & Bagade, N. (2020). Role of Artificial Intelligence in the Banking Sector. *\*\**, 40, 96-103.
- Kumar, G., Thirisha, S., & Kumar, R. (2024). The role of artificial intelligence and automation in banking sectors. *International Journal of Multidisciplinary Trends*. <https://doi.org/10.22271/multi.2024.v6.i12b.543>
- Noreen, U., Shafique, A., Ahmed, Z., & Ashfaq, M. (2023). Banking 4.0: Artificial Intelligence (AI) in Banking Industry & Consumer's Perspective. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15043682>
- Parkhomenko, V., & Kulaeva, I. (2024). Stages of development of artificial intelligence in the banking sector. *Entrepreneur's Guide*. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-33-38>
- Ribeiro, Catarina. "Unlocking banking's digital future : Santander digital transformation odyssey" 2024, doi: <https://core.ac.uk/download/614522437.pdf>
- Kanapathipillai, K., Ghazali, J. b., Magalingam, K., & Othman, N. S. b. (2024). "TRAILBLAZING AI IMPLEMENTATION: OVERCOMING REGULATORY HURDLES AND BRIDGING TALENT GAPS TO TURN RESISTANCE INTO RESILIENCE AT RHB BANK HEADQUARTERS, MALAYSIA" Open Access Publishing Group, 2024, doi: <https://core.ac.uk/download/622439988.pdf>.

- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2019). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>.
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). Sage Publications.