



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

Ahmed Zouari

**Gestion des projets FinTech : analyse des pratiques dominantes et des
facteurs clés de succès**

RESUMÉ

Les technologies financières ont profondément reconfiguré le secteur financier en favorisant l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, de services numériques innovants et de formes d'interaction davantage orientées vers les besoins des utilisateurs. Dans ce contexte caractérisé par une forte incertitude technologique et une complexité réglementaire accrue, la gestion de projet s'impose comme un levier stratégique central pour organiser l'innovation, assurer la coordination des parties prenantes et accroître les chances de succès des initiatives FinTech. Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique et a pour objectif d'analyser les pratiques dominantes de gestion de projet au sein des FinTech, ainsi que d'identifier les facteurs clés de succès influençant la performance des projets.

La recherche repose sur une revue systématique de la littérature complétée par une analyse bibliométrique visant à examiner l'évolution des travaux académiques consacrés à la gestion de projet en contexte FinTech sur la période 2003–2025. Les données ont été collectées exclusivement à partir de la base Scopus, reconnue pour la fiabilité de ses métadonnées. À l'issue d'un processus de sélection rigoureux fondé sur les recommandations PRISMA, 41 articles scientifiques ont été retenus et analysés à l'aide du logiciel Bibliometrix R.

Les résultats relèvent une augmentation marquée de la production scientifique à partir de 2018, traduisant la structuration progressive de la recherche sur la gestion de projet dans les FinTech. L'analyse géographique révèle une concentration des contributions dans un nombre limité de pays, notamment la Chine, le Royaume-Uni et l'Inde. Sur le plan thématique, la gestion de projet apparaît comme l'axe central de la littérature, en interaction étroite avec des notions telles que la blockchain, la transformation numérique et la durabilité. Les approches agiles et hybrides se dégagent comme des pratiques dominantes, en raison de leur capacité à répondre aux exigences de flexibilité, de rapidité et de conformité propres aux projets FinTech.

Les apports de cette recherche sont multiples. Sur le plan théorique, elle contribue à combler un déficit de la littérature en articulant de manière systématique les champs de la gestion de projet et de la FinTech. Sur le plan managérial, elle met en évidence l'importance de la gouvernance des projets, de la coordination des parties prenantes et de la gestion proactive des risques comme déterminants majeurs du succès. Enfin, sur le plan institutionnel, elle souligne le rôle structurant de l'environnement réglementaire dans la conduite des projets FinTech. L'étude présente toutefois certaines limites, notamment liées au recours exclusif à la base de données Scopus.

Mots-clés : Gestion de projet, Fintech, Blockchain, Durabilité, Transformation numérique, Facteurs clés de succès, Méthodes agiles, Analyse bibliométrique

ABSTRACT

Financial technologies have profoundly reshaped the financial sector by promoting the emergence of new business models, innovative digital services, and forms of interaction that are more user-oriented. In this context, characterized by high technological uncertainty and increased regulatory complexity, project management has emerged as a key strategic lever for organizing innovation, ensuring stakeholder coordination, and increasing the chances of success for FinTech initiatives. This thesis is part of this dynamic and aims to analyze the dominant project management practices within FinTech companies, as well as to identify the key success factors influencing project performance.

The research is based on a systematic review of the literature, supplemented by a bibliometric analysis aimed at examining the evolution of academic work on project management in the FinTech context over the period 2003–2025. The data was collected exclusively from the Scopus database, which is recognized for the reliability of its metadata. Following a rigorous selection process based on PRISMA recommendations, 41 scientific articles were selected and analyzed using Bibliometrix R software.

The results show a marked increase in scientific output from 2018 onwards, reflecting the gradual structuring of research on project management in FinTech. Geographical analysis reveals a concentration of contributions in a limited number of countries, notably China, the United Kingdom, and India. Thematically, project management appears to be the central focus of the literature, closely interacting with concepts such as blockchain, digital transformation, and sustainability. Agile and hybrid approaches emerge as dominant practices due to their ability to meet the flexibility, speed, and compliance requirements specific to FinTech projects.

This research has multiple contributions. On a theoretical level, it helps fill a gap in the literature by systematically linking the fields of project management and FinTech. On a managerial level, it highlights the importance of project governance, stakeholder coordination, and proactive risk management as major determinants of success. Finally, at the institutional level, it underscores the structuring role of the regulatory environment in the conduct of FinTech projects. However, the study has certain limitations, particularly related to its exclusive use of the Scopus database.

Keywords : Project management, Fintech, Blockchain, Sustainability, Digital transformation, Key success factors, Agile methods, Bibliometric analysis

TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ	I
ABSTRACT	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE D'ABRÉVIATIONS	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 FONDEMENTS CONCEPTUELS.....	5
1.1 Le concept de FinTech.....	5
1.1.1 L'émergence des FinTech.....	5
1.1.2 Définition de la FinTech	7
1.2 L'écosystème des FinTech.....	9
1.3 Les types de FinTech	11
1.4 Le développement de la FinTech.....	13
1.5 La présence des FinTech dans le monde	14
1.6 La cybersécurité dans les FinTech.....	17
1.7 FinTech et durabilité.....	19
1.8 Les approches de la gestion de projet	21
1.8.1 Approche traditionnelle	21
1.8.2 Approche agile.....	22
1.8.3 Approche hybride	23
1.9 Les facteurs clés de succès en gestion de projet	25
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE.....	29
2.1 Type de la recherche	29
2.2 Choix du logiciel d'analyse	31
2.3 Description de la démarche.....	32
2.3.1 Selection de la base de données.....	34
2.3.2 Construction de la chaine des mots clés	34
2.3.3 Critères d'inclusion et d'exclusion	36
2.3.4 Affinement de l'échantillon et préparation des données	38
2.4. Modèle conceptuel.....	41
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	43
3.1 Dynamique de publication	43
3.2 Les pays les plus influents dans le domaine	44
3.3 Analyse des contributions nationales et internationales des auteurs	46
3.4 Analyse des pays les plus influents selon le nombre de citations.....	49
3.5 Analyse des auteurs les plus influents d'après les citations globales	50

3.6	Affiliations les plus pertinentes	52
3.7	Analyse des sources	53
3.7.1	Sources les plus pertinentes	53
3.7.2	Les sources selon la loi de bradford.....	55
3.8	Analyse des mots-clés.....	59
3.9	Réseau de coocurrence.....	61
3.10	Carte thématique	63
CHAPITRE 4 DICUSSION		65
4.1	Mise en perspective	65
4.2	Discussion des resultats	65
4.2.1	Gouvernance des projets FinTech et gestion de la complexité réglementaire..	65
4.2.2	La FinTech et le développement durable.....	68
4.2.3	Les pratiques de gestion de projet FinTech	71
4.2.4	Facteurs clés de succès des projets FinTech.....	76
CONCLUSION.....		83
RÉFÉRENCES		87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Définitions institutionnelles de la FinTech.....	8
Tableau 2: Les types de FinTech	11
Tableau 3: La présence des FinTech dans le monde	14
Tableau 4: Vision ESG des Big Four pour la FinTech.....	20
Tableau 5: Facteurs de succès de projet selon Slevin et Pinto (1988).....	25
Tableau 6: Facteurs de succès de projet selon Cooke-Davies (2001).....	27
Tableau 7: Processus de recherche	33
Tableau 8: Les blocs conceptuels	35
Tableau 9: Les critères d'exclusion et d'inclusion	37
Tableau 10: Production scientifique des pays.....	45
Tableau 11: Pays de l'auteur correspondant.....	48
Tableau 12: Sources les plus pertinentes	54
Tableau 13: Les sources selon la loi de bradford.....	56
Tableau 14: les pratiques de gestion de projet FinTech.....	75
Tableau 15: Les facteurs clés de succès des projets FinTech	81

LISTE DES FIGURES

Figure 1: PRISMA	40
Figure 2: Modèle Conceptuel	42
Figure 3: Production scientifique annuelle	43
Figure 4: Production scientifique des pays	44
Figure 5: Pays de l'auteur correspondant	47
Figure 6: Pays les plus cités	50
Figure 7: Publications les plus cités	51
Figure 8: Affiliations les plus pertinentes	52
Figure 9: Nuage des mots clés	60
Figure 10: Mots les plus fréquents	60
Figure 11: Réseau de cooccurrence	62
Figure 12: Carte thématique	64

LISTE D'ABRÉVIATIONS

AML : Anti-Money Laundering

API : Application Programming Interface

AssurTech/ Insurtech : insurance Technology

BNPL : Buy Now, Pay Later

ESG : Environmental, Social, and Governance

FinTech : Financial technology

GP : Gestion de projet

IA: Intelligence Artificielle.

IT : Information Technology

KYC : Know Your Customer

P2P : peer-to-peer

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

Regtech : Regulatory technology

WealthTech : Wealth technology

INTRODUCTION

Les projets évoluent dans un environnement profondément marqué par la mondialisation, l'accélération de l'innovation technologique et l'intensification de la concurrence. Dans le domaine financier, cette dynamique s'est traduite par l'émergence et l'expansion rapide des technologies financières, communément appelées FinTech, qui transforment en profondeur les modes traditionnels de prestation de services (Gomber et al., 2018). Selon Thakor (2020), la Fintech se définit comme l'intégration des technologies dans la conception et la fourniture de services financiers innovants et optimisés.

Le domaine financier, longtemps caractérisé par des processus rigides et dominés par quelques institutions centrales, est particulièrement touché par cette dynamique de transformation (Rjoub et al., 2023). L'émergence des technologies financières, redéfinit les modes d'accès aux services financiers en proposant des solutions numériques plus rapides, accessibles et personnalisées, en contraste avec les services bancaires traditionnels perçus coûteux et peu flexibles (Gomber et al., 2018).

Face à cette transformation, la gestion de projet apparaît comme un levier stratégique essentiel (Xiang et al., 2023). Elle est définie par le Project Management Institute comme « l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en atteindre les objectifs » (PMI, 2021). Autrement dit, elle constitue une discipline visant à organiser et coordonner les initiatives dans un cadre marqué par des contraintes de temps, de coûts et de qualité. Toutefois, la littérature souligne que la réussite d'un projet dépasse le simple respect du « triangle classique », elle doit également intégrer la

création de valeur pour les parties prenantes, l'alignement stratégique avec les objectifs et la durabilité des résultats (Shenhar et al., 2007).

Le secteur des technologies financières (FinTech) connaît depuis une décennie une croissance rapide et se positionne désormais comme un acteur principal dans l'écosystème financier mondial, leur émergence s'explique à la fois par les limites des systèmes bancaires classiques et par les opportunités offertes par la transformation digitale, accélérée après la crise financière de 2008 (Arner et al., 2015 ; Gomber et al., 2018). Ils ont injecté dans les marchés financiers une dynamique disruptive, rompant avec les processus conventionnels des établissements bancaires traditionnels (Elhajouji et al., 2023).

Selon le rapport Pulse of Fintech H1 2025 de KPMG, les investissements dans le secteur ont atteint 44,7 milliards de dollars au premier semestre 2025, répartis sur plus de 2 200 transactions (KPMG, 2025). Dans le même sens, l'EY Global FinTech Adoption Index met en évidence une croissance spectaculaire de l'utilisation des services FinTech, passée de 16 % en 2015 à 64 % en 2019, avec des taux d'adoption dépassant 80 % dans certains pays émergents (EY, 2019).

La montée en puissance des FinTech s'explique en grande partie par l'adoption généralisée des services numériques, portée par l'usage quotidien des smartphones et l'accès facilité à l'internet mobile. Ces évolutions technologiques ont transformé la façon dont les individus interagissent avec les services financiers (Lee et al., 2018). Le mobile devenant aujourd'hui le principal canal d'interaction des usagers avec leurs institutions financières. Cette évolution a favorisé l'essor de nouvelles pratiques, telles que les paiements numériques, le mobile

banking, le prêt en ligne ou encore les portefeuilles électroniques transfrontaliers, qui illustrent la dynamique d'innovation portée par les FinTech (Kou et al., 2025).

Les FinTech englobent une diversité de modèles incluant les paiements numériques, le mobile banking, la blockchain, les cryptomonnaies, ainsi que des segments tels que l'AssurTech, le RegTech, le financement participatif et le prêt entre pairs, ces innovations, reconnues pour leur rôle disruptif, transforment l'expérience client et favorisent l'inclusion financière, tout en soulevant des enjeux de régulation et de gouvernance (Lee et al., 2018; Gomber et al., 2018; Arner et al., 2017).

C'est dans ce paysage que la gestion de projet prend toute son importance. Pour mener à bien des initiatives où l'incertitude est forte et les délais contraints, les FinTech adoptent souvent des pratiques agiles, caractérisées par leur souplesse et leur orientation vers l'innovation rapide (Serrador et al., 2015). À l'opposé, les grandes institutions financières ont longtemps privilégié des approches plus traditionnelles, héritées de référentiels tels que le PMBOK, reposant sur la planification rigoureuse et le contrôle systématique (PMI, 2021). Néanmoins, les exigences actuelles poussent de plus en plus d'organisations à dépasser cette opposition comme l'ont montré Hobbs et al. (2017), une hybridation se développe, visant à combiner la rigueur des modèles avec la flexibilité des démarches agiles.

Malgré une abondante littérature sur la transformation numérique et l'innovation financière, peu de travaux croisent systématiquement la gestion de projet et l'industrie FinTech, Les travaux existants se concentrent principalement sur les dimensions technologiques, réglementaires ou économiques de la FinTech, tandis que les pratiques managériales

encadrant la conduite et la réussite des projets restent relativement peu explorées (Milian et al., 2019 ; Jinasena et al., 2023 ; Olsen et al., 2025).

La problématique de recherche porte donc sur les pratiques de gestion de projet mobilisées dans les FinTech et sur les facteurs qui conditionnent la réussite de ces projets.

Cette lacune justifie l'intérêt de ce mémoire, dont la question de recherche centrale est formulée ainsi :

- Quelles sont les pratiques dominantes en gestion de projet dans les FinTech et quels en sont les facteurs clés de succès ?

Pour y répondre, ce travail poursuit deux objectifs principaux :

- Identifier les pratiques dominantes de gestion de projet utilisées dans le secteur des FinTech
- Analyser les facteurs clés de succès qui influencent la performance et la durabilité de ces projets FinTech

En somme, cette recherche vise à identifier et analyser les pratiques de gestion de projet les plus courantes dans les FinTech, ainsi que les facteurs déterminants de leur succès.

La contribution attendue est double : d'une part, enrichir la littérature académique en croisant deux champs encore peu articulés, celui de la gestion de projet et celui des technologies financières, d'autre part, fournir des recommandations pratiques à l'écosystème FinTech afin d'améliorer la conduite et la réussite de leurs projets.

CHAPITRE 1 FONDEMENTS CONCEPTUELS

Ce chapitre présente la littérature existante sur les concepts clés de notre étude. Il s'articule autour des points suivants : le concept de FinTech, l'émergence des FinTech, la définition de la FinTech, l'écosystème des FinTech, les types de FinTech, le développement de la Fintech, la présence des Fintech dans le monde, la cybersécurité dans les FinTech, FinTech et durabilité, les approches de la gestion de projet et les facteurs clés de succès en gestion de projet.

1.1 Le concept de FinTech

1.1.1 L'émergence des FinTech

Le concept de FinTech, bien qu'il soit aujourd'hui associé aux transformations numériques récentes du secteur financier, trouve ses origines dès la première moitié du XIXe siècle (Arner et al., 2015). L'émergence des FinTech peut être comprise comme une évolution progressive de la numérisation financière, plutôt que comme une rupture immédiate. La littérature souligne que la technologie a longtemps été intégrée aux services financiers, mais que la période récente se distingue par une intensification et une visibilité accrue de ces innovations dans les usages quotidiens (Puschmann, 2017).

Sur le plan historique, les innovations financières se sont construites autour de trois phases : une phase initiale analogique (FinTech 1.0), suivie d'une phase de digitalisation progressive des services financiers (FinTech 2.0), puis une phase récente marquée par l'émergence des start-ups et des technologies disruptives après 2008 (FinTech 3.0) (Arner et al., 2015). Cette trajectoire inclut notamment l'apparition de solutions comme les cartes et les distributeurs automatiques, puis la banque sur Internet, avant l'essor des paiements mobiles et de services

tels que le financement participatif (Suryono et al., 2020). L'idée centrale est que la FinTech contemporaine s'appuie sur des bases techniques et organisationnelles déjà en place, mais en les combinant de manière plus systématique (Suryono et al., 2020).

Un tournant majeur est associé à la diffusion d'Internet dans les années 1990. Les travaux de recherche montrent que cette période a transformé les marchés financiers et les services bancaires en facilitant l'accès à l'information, en simplifiant les transactions et en réduisant certaines frictions économiques (Nielsen, 2002).

Dans ce contexte émerge la finance électronique (e-finance), comprise comme l'ensemble des services financiers fournis par des dispositifs numériques, permettant aux utilisateurs d'exécuter des opérations et d'administrer leurs comptes à distance, sans contrainte de présence physique. Cette évolution marque une reconfiguration progressive de la relation entre les individus et les institutions financières, fondée sur l'autonomie, la rapidité et la dématérialisation des interactions. Elle est ensuite amplifiée par la généralisation des technologies mobiles : la diffusion massive des smartphones à partir du milieu des années 2000 constitue un tournant décisif dans l'essor de la finance mobile, notamment à travers les services de paiement et de banque sur mobile, qui prolongent l'e-finance en l'inscrivant dans des usages plus quotidiens, continus et centrés sur l'expérience utilisateur (Lee et al., 2018 ; Donner et al., 2008).

Enfin, la littérature identifie la crise financière mondiale de 2008 comme un accélérateur de la FinTech au sens contemporain (Suryono et al., 2020). Les analyses expliquent que, dans l'après-crise, les innovations se sont développées en combinant plus fortement les technologies Internet, les plateformes numériques, l'analyse de données et l'automatisation,

ce qui a favorisé l'entrée de nouveaux acteurs et la transformation des modèles existants (Suryono et al., 2020).

1.1.2 Définition de la FinTech

Selon Gomber et al. (2018), la FinTech correspond à la combinaison des services financiers et des technologies numériques modernes, permettant le développement de nouveaux produits, processus et formes d'interaction entre les prestataires financiers et les utilisateurs. De plus, la FinTech est utilisée pour décrire les nouveaux modèles qui ont des impacts significatifs sur le marché financier et la fourniture de services financiers (Li et al., 2021).

Leong et al. (2018) définissent la FinTech comme toute idée innovante visant à améliorer les processus de services financiers en proposant des solutions technologiques adaptées à différents contextes d'affaires, soulignant que ces innovations peuvent conduire à l'émergence de nouveaux modèles économiques et de nouvelles entreprises.

Dans une perspective plus générale, Schueffel (2016) considère la FinTech comme une nouvelle industrie financière qui applique la technologie afin d'améliorer les activités financières, mettant l'accent sur la dimension industrielle et transformative du phénomène.

La FinTech est aujourd'hui reconnue comme l'une des innovations majeures du secteur financier. Lee et al. (2018) soulignent qu'elle transforme les modèles d'affaires traditionnels et favorise l'émergence de nouveaux acteurs financiers grâce aux avancées technologiques. Par ailleurs, les travaux de Cornelli et al. (2021) montrent que les solutions FinTech constituent des alternatives aux services financiers conventionnels et contribuent au renforcement de l'inclusion financière à l'échelle mondiale.

Dans une perspective complémentaire, le tableau 1 synthétise les définitions de la FinTech proposées par les cabinets du Big Four.

Tableau 1: Définitions institutionnelles de la FinTech

Source	Définition	Référence
PWC CANADA	Les entreprises « FinTech » incluent : des entreprises technologiques qui fournissent des services à l'industrie des services financiers et/ou des entreprises technologiques qui créent, distribuent et administrent elles-mêmes des produits financiers (PwC Canada, 2019).	PwC Canada (2019). <i>Canadian fintech market map</i> . PwC Canada
KPMG	La FinTech désigne des entreprises qui utilisent la technologie pour opérer hors des modèles traditionnels et changer la manière dont les services financiers sont offerts; inclut aussi des firmes améliorant l'avantage compétitif des acteurs traditionnels (KPMG, 2025).	KPMG. (2025). <i>Pulse of Fintech H2'24</i> . KPMG International
DELOITTE	La FinTech (financial technology) est une industrie émergente visant à moderniser, améliorer et automatiser la fourniture de services financiers; les solutions Fintech cherchent à concurrencer les méthodes traditionnelles (Deloitte, 2019).	Deloitte (2019). <i>FinTech buzzwords glossary</i> . Deloitte UK
EY	La FinTech (financial technology) renvoie à l'intégration de la technologie dans les services financiers afin d'améliorer et d'automatiser la fourniture et l'usage de produits financiers (Ernst & Young Global Limited, 2025).	Ernst & Young Global Limited. (2025). <i>The Power of Together: The role of ecosystems in enabling fintech growth across sub-Saharan Africa</i> (rapport EY/Visa)

Source : Auteur

1.2 L'écosystème des FinTech

L'écosystème des FinTech peut être défini comme un réseau structuré d'acteurs et de ressources interagissant autour de services financiers numérisés, au sein duquel les relations de coopération, de concurrence et de circulation des données constituent les mécanismes essentiels permettant l'émergence, le développement et la diffusion de l'innovation (Lee et al., 2018). Dans cette approche, l'écosystème ne se réduit pas aux seules start-ups, mais intègre également les institutions financières établies et les fournisseurs de technologies, la transformation du secteur financier reposant sur une coordination étroite entre l'ensemble de ces parties prenantes (Lee et al., 2018). Une manière largement reprise pour décrire cet écosystème consiste à distinguer cinq composantes principales : les start-ups FinTech, les développeurs technologiques, l'État et les régulateurs, les clients financiers (particuliers/organisations), et les institutions financières traditionnelles (Diemers et al., 2015).

Au cœur de l'écosystème, les start-ups FinTech innovent souvent par spécialisation (paiements, gestion de patrimoine, lending, crowdfunding, assurance), en s'appuyant sur des coûts opérationnels plus faibles, un ciblage de niches et une expérience utilisateur plus personnalisée. Cette dynamique encourage le dégroupage des services financiers : au lieu d'utiliser une seule banque pour tout, les clients combinent différents prestataires selon leurs besoins, ce qui modifie la structure concurrentielle du secteur (The Economist, 2015; Lee et al., 2018).

L'écosystème repose aussi sur un socle d'infrastructures technologiques : analytique de données, cloud computing, IA, réseaux sociaux, smartphones et services mobiles facilitent le déploiement rapide de solutions financières (Lee et al., 2018).

Les institutions financières traditionnelles ne sont pas extérieures à l'écosystème, elles y participent par la concurrence, mais aussi par des stratégies d'intégration de l'innovation (partenariats, investissements, acquisitions), dans l'analyse de l'évolution post-2008, les innovations les plus récentes s'inscrivent souvent dans des dispositifs tels que incubateurs, accélérateurs et sandboxes, qui contribuent à “maturer” les solutions avant leur intégration par les banques (Arner et al., 2015).

Plus largement, la transformation FinTech correspond à une réorganisation de la chaîne de valeur des services financiers et à l'entrée de nouveaux acteurs technologiques (par exemple des Big Tech), ce qui renforce la dimension écosystémique (Puschmann, 2017).

Le rôle du cadre réglementaire est également structurant. La littérature souligne qu'il existe souvent un décalage entre innovation et régulation, ce qui pousse à des approches graduelles, dans les phases récentes, les régulateurs doivent composer avec des acteurs nouveaux, parfois hors des canaux habituels de supervision, tandis que les banques traditionnelles restent soumises à des exigences prudentielles fortes (Arner et al., 2015 ; Lee et al., 2018).

Certains travaux insistent sur le fait que l'écosystème FinTech se comprend aussi à travers une logique de transformation sectorielle, l'enjeu n'est pas uniquement la création de nouveaux produits, mais aussi l'amélioration de l'efficacité, la montée de la “customer centricity” et la reconfiguration des opérations, ce qui rapproche la FinTech d'une dynamique de changement organisationnel à l'échelle de l'industrie (Gomber et al., 2018).

1.3 Les types de FinTech

La FinTech regroupe un ensemble de technologies et de services financiers numériques contribuant à la transformation du secteur bancaire et financier (Gomber et al., 2018).

Cette diversité des innovations est synthétisée dans le tableau présenté ci-dessous.

Tableau 2: Les types de FinTech

Type de fintech	Description	Exemples canadiens
Paielements (Payments FinTech)	FinTech spécialisée dans la conception et le déploiement de systèmes de paiement numériques, intégrant les paiements électroniques, les portefeuilles numériques, les paiements mobiles, les transferts de fonds digitaux, les paiements en temps réel et les solutions de paiement destinées aux commerçants, dans le but d'accroître la rapidité, la sécurité, l'accessibilité et l'efficacité des transactions financières (Bağdat et al. 2025)	- Interac - Nuvei - Helcim
Prêt et financement (Lending FinTech)	Plateformes numériques proposant des services de prêt aux particuliers et aux entreprises, fondées sur l'automatisation des processus de crédit, l'analyse algorithmique du risque et, dans de nombreux cas, des modèles de désintermédiation ou de mise en relation directe entre prêteurs et emprunteurs (Gomber et al., 2017)	- Borrowell - Mogo - Nesto
Gestion de patrimoine (WealthTech)	Une catégorie de FinTech axée sur la prestation numérique de services de gestion de patrimoine et de conseil en investissement, y compris la gestion de portefeuille, l'allocation d'actifs et la	- Wealthsim ple - CI Direct Investing

	planification financière grâce à des outils automatisés ou semi-automatisés (BIS, 2020)	
Assurance (InsurTech)	Application des technologies numériques aux activités d'assurance afin de transformer la souscription, la tarification et la gestion des sinistres (Eling et al., 2018).	- Goose Insurance - League
Banque numérique (Neobanks)	La numérisation de toutes les activités et services bancaires traditionnels qui n'étaient historiquement disponibles que pour les clients lorsqu'ils étaient physiquement à l'intérieur d'une succursale bancaire. (Nicoletti, 2017)	- KOHO - Neo Financial
Infrastructure financière (B2B FinTech)	L'infrastructure financière regroupe des entreprises FinTech agissant comme fournisseurs de solutions technologiques destinées aux institutions financières traditionnelles (Thakor, 2020).	- Flinks - Sensibill
RegTech	Ensemble de solutions technologiques destinées à optimiser et automatiser les processus de conformité réglementaire des institutions financières, notamment en matière d'identification des clients (KYC), de lutte contre le blanchiment d'argent (AML), de surveillance des transactions et de production de rapports prudentiels (Arner et al., 2017).	- Trulioo - Fenargo
Blockchain et crypto-actifs	Dispositifs financiers fondés sur des registres distribués permettant la validation et l'archivage sécurisés des transactions, la création et la circulation d'actifs numériques, ainsi qu'une reconfiguration des mécanismes traditionnels d'intermédiation financière (Yermack, 2017).	- Dapper Labs - Blockstream

Source : Auteur

1.4 Le développement de la FinTech

Le développement mondial de la FinTech s'explique par une combinaison de moteurs technologiques, de changements de comportements et de reconfigurations industrielles qui ont progressivement fait des FinTech un acteur incontournable du secteur financier (Gomber et al., 2018). La FinTech prend de l'ampleur lorsqu'elle améliore des fonctions centrales (paiement, crédit, investissement, conformité) et lorsqu'elle s'insère dans un écosystème où banques, fournisseurs technologiques et régulateurs interagissent, ce qui accélère sa diffusion (Lee et al., 2018). Cette dynamique est étroitement liée à la spécialisation croissante des services, les utilisateurs combinent désormais plusieurs solutions selon leurs besoins, ce qui favorise l'essor d'acteurs spécialisés et renforce la place de la FinTech dans la chaîne de valeur financière (Lee et al., 2018).

Dans ce contexte d'innovation continue, l'émergence des cryptoactifs a constitué une étape structurante, illustrée par l'apparition du Bitcoin en 2009, présenté comme une monnaie numérique décentralisée permettant des transactions pair à pair sans intervention d'autorités centrales ou d'intermédiaires traditionnels (Skinner, 2016).

Par ailleurs, la FinTech s'est progressivement imposée comme une industrie mondiale structurée. En 2024, elle a concentré près de 95,6 milliards de dollars d'investissements à l'échelle mondiale, répartis sur plus de 4 600 opérations, malgré un contexte macroéconomique plus contraint. Les investissements sont restés fortement concentrés sur quelques segments clés, notamment les paiements (31 milliards de dollars), les actifs numériques (9,1 milliards) et la regtech (7,4 milliards). En parallèle, la montée des opérations de fusions-acquisitions traduit une phase de consolidation du secteur, confirmant que la

FinTech dépasse désormais le stade d'un phénomène limité à des start-ups isolées pour s'inscrire dans une dynamique industrielle plus mature (KPMG, 2024).

1.5 La présence des FinTech dans le monde

La FinTech occupe aujourd'hui une place importante dans le secteur financier mondial, car de nombreux services (paiements, transferts, solutions marchands, crédit digital) sont faciles à déployer à l'international via des plateformes numériques, ce qui accélère leur diffusion dans plusieurs régions (IMF, 2019).

Tableau 3: La présence des FinTech dans le monde

Catégorie	Exemple	Activité principale	Présence internationale	Source
Paiements	PayPal	Plateforme permettant d'envoyer et de recevoir des paiements (y compris transfrontaliers).	+ 200 pays	PayPal Holdings, Inc. (2023). PayPal Annual Report (Form 10-K). U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).
Infrastructure de paiement (B2B)	Stripe	Infrastructure de paiements pour entreprises, permettant des paiements multi-devises et transfrontaliers.	+ 195 pays	Stripe (2023). Stripe Global Payments and Treasury Documentation.

Transferts internationaux	Remitly	Service de transfert d'argent international (différents modes de réception selon le pays).	+ 170 pays	Remitly (2023). Remitly Global Coverage and Annual Report (Form 10-K). U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).
Multi-devises & transferts	Wise	Compte international pour envoyer, dépenser et convertir de l'argent dans plusieurs devises.	+ 160 pays	Wise (2023). Wise plc Annual Report and Accounts.
Néobanque	N26	Banque 100% mobile (compte bancaire via application)	24 pays	N26 (2023). N26 Bank SE. Annual Report & Regulatory Disclosures.
BNPL (Buy Now Pay Later)	Klarna	Solutions de paiement permettant aux consommateurs de payer en ligne/en magasin, incluant des options de paiement différé/échelonné.	26 pays	Klarna (2023). Klarna Group plc. Annual Report & Business Overview.
RegTech / KYC	Trulioo	Plateforme de vérification d'identité en ligne pour conformité et réduction du risque (KYC).	195 pays	Trulioo (2023). Trulioo GlobalGateway™ Product Documentation & Company Disclosures.

Crypto-actifs (plateforme)	Coinbase	Plateforme pour investir / utiliser des crypto-actifs (services crypto).	+ 100 pays	Coinbase (2023). Coinbase Global, Inc. Annual Report (Form 10-K), U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).
WealthTech (investissement en ligne)	eToro	Plateforme de trading et d'investissement (outils d'investissement + communauté).	+ 75 pays	eToro (2023). ETORO GROUP LTD. Annual Report (Form 10-K), U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).
InsurTech (assurance digitale)	Lemonade	Assurance digitale	5 pays (US + 4 en Europe)	Lemonade (2023). Lemonade, Inc. Annual Report (Form 10-K), U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).

Source : Auteur

1.6 La cybersécurité dans les FinTech

La transformation numérique du secteur financier, portée par l'essor des FinTech, a profondément modifié la fourniture des services financiers en introduisant des solutions fondées sur les technologies numériques, les plateformes en ligne et les applications mobiles (Gomber et al., 2018). Cette digitalisation accrue expose toutefois les FinTech à des risques cybernétiques importants, en raison de la forte dépendance aux systèmes d'information et du traitement massif de données financières et personnelles sensibles (Anagnostopoulos, 2018). Dans ce contexte, la cybersécurité constitue un enjeu stratégique central pour assurer la continuité des services, la protection des données et la confiance des utilisateurs (Ali et al., 2024). La cybersécurité peut ainsi être définie comme l'ensemble des dispositifs organisationnels et techniques visant à préserver les systèmes numériques contre des menaces susceptibles d'en compromettre le fonctionnement (Craig et al., 2014).

Dans le contexte de la numérisation croissante des services financiers, les risques liés à la cybersécurité sont devenus une composante structurante de la stabilité financière, du fait de l'exposition accrue aux attaques dans des environnements fortement interconnectés et dépendants de tiers technologiques, ce qui renforce l'importance de la résilience opérationnelle face à ces menaces (IMF, 2024). En effet, la cybersécurité est conceptualisée comme un élément cognitif influençant la perception du risque et la confiance des utilisateurs (Jafri et al., 2023). La protection des données sensibles des clients et la préservation de la confiance des utilisateurs constituent désormais des enjeux centraux pour les plateformes FinTech, en raison de la généralisation des services financiers numériques et de l'intensification des risques cyber. Dans ce contexte, la capacité des entreprises FinTech à sécuriser l'information apparaît comme une condition essentielle au maintien de la confiance

des usagers et à la pérennité des services proposés (Dervishaj et al., 2025). La cybersécurité est liée à des enjeux plus larges de stabilité financière. Le FMI observe une intensification des cyberattaques dans le secteur financier et souligne que des incidents majeurs peuvent perturber des services essentiels (paiements, accès aux comptes) avec des effets qui dépassent les pertes directes, ce qui renforce l'importance des tests, du signalement et de la préparation organisationnelle. (IMF, 2024). Par ailleurs, la mise en place de dispositifs institutionnalisés de coopération, soutenus par les autorités publiques et impliquant les organisations économiques concernées, favorise le partage d'informations relatives aux incidents et vulnérabilités de sécurité, lequel génère des externalités positives à l'échelle de l'industrie et contribue à l'amélioration collective de la sécurité et de la robustesse du système numérique considéré (Gal-Or et al., 2005).

1.7 FinTech et durabilité

La portée des FinTech dépasse la seule performance technologique pour s'inscrire dans une dynamique de transition durable. La FinTech contribue directement aux objectifs environnementaux et de développement. Choudhary et al. (2026) démontrent que le développement de la FinTech améliore significativement l'accès à l'énergie propre et renforce les partenariats financiers mondiaux.

Les technologies issues de la FinTech, notamment la blockchain, l'intelligence artificielle et les infrastructures de paiement numériques, constituent des instruments structurants pour la transformation durable du secteur financier. En accroissant la fiabilité des informations, en affinant l'analyse des risques et en élargissant l'accès aux services financiers, ces technologies renforcent la cohérence entre décisions d'investissement et exigences de durabilité (Hasan et al., 2024). En outre, Les FinTech agit comme catalyseur du développement de la finance verte en améliorant la transparence et la gestion des risques, avec des effets amplifiés dans les systèmes financiers caractérisés par une régulation institutionnelle robuste (Chien et al., 2025).

Les institutions internationales montrent notamment que la diffusion des paiements digitaux et des services financiers via le mobile peut contribuer à élargir l'accès à un compte transactionnel, ce qui relève d'une dimension sociale de la durabilité (World Bank & CPMI, 2020).

Dans un volet complémentaire, les Big Four (Deloitte, PwC, KPMG, EY) traitent le lien FinTech–durabilité principalement sous un angle opérationnel :

Tableau 4: Vision ESG des Big Four pour la FinTech

	Idée centrale sur FinTech & durabilité	Source
Deloitte	Besoin d'une stratégie ESG structurée et d'un cadre de reporting (roadmap) pour les FinTech.	Deloitte. (2023). FinTech and ESG reporting: Building a foundation for sustainable growth. Deloitte Insights.
PwC	Priorité à des données ESG fiables et à des contrôles intégrés aux processus internes.	PwC. (2023). Sustainable Finance and FinTech: A necessary marriage
KPMG	Les ESG/Green FinTech soutiennent le net-zéro via données ESG, analytics et outils de stress testing.	KPMG. (2022). The emergent ESG FinTech ecosystem. KPMG Singapore
EY	L'ESG doit être intégré au modèle d'affaires et aligné avec les exigences de gouvernance/risques et de régulation.	EY. (2023). A perspective on ESG in FinTech by EY and Rabobank. EY Insights.

Source :Auteur

1.8 Les approches de la gestion de projet

Les approches de gestion de projet ont évolué d'un modèle traditionnel vers des approches agiles, puis vers des modèles hybrides afin de répondre à la complexité croissante des projets (Leech et al., 2025).

1.8.1 Approche traditionnelle

L'approche traditionnelle de gestion de projet s'appuie sur une logique linéaire et séquentielle dans laquelle chaque phase doit être achevée avant d'entamer la suivante, ce qui reflète une planification rigide et prédictive (McCormick, 2012). Il se structure généralement autour d'étapes successives, telles que l'analyse des besoins, le développement, les tests et le déploiement (Khan et Mahadik, 2022). Chaque phase a des livrables précis, ce qui clarifie les rôles et les responsabilités et facilite le suivi et le contrôle de l'avancement du projet (McCormick, 2012). En raison de cette progression strictement ordonnée, cette approche convient davantage aux projets caractérisés par une faible évolution des exigences et une stabilité relative du contexte (Khan et Mahadik, 2022).

L'approche traditionnelle s'inscrit dans une logique d'optimisation visant à respecter les contraintes classiques du projet, notamment le coût, le délai et le périmètre, grâce à une planification détaillée et une exécution strictement encadrée (Špundak, 2014 ; Shenhar et al., 2007). Cette approche convient aux environnements stables où les besoins sont clairs et peu susceptibles de changer, assurant ainsi une forte prévisibilité du projet (Gemino et al., 2020).

1.8.2 Approche agile

Le PMI (2017) Agile Practice Guide distingue les approches traditionnelles et agiles sur la base de la complexité. L'approche agile de gestion de projet se définit comme un ensemble de principes et de pratiques visant à favoriser l'adaptation continue, la collaboration étroite avec les parties prenantes et la livraison progressive de valeur, en opposition aux modèles linéaires traditionnels (Gemino et al., 2020). L'approche agile s'appuie sur des équipes autonomes et pluridisciplinaires capables de s'auto-organiser et de réagir rapidement à l'incertitude, cette structuration favorise l'apprentissage continu, la communication directe et l'amélioration progressive des processus de travail (Steeh et al., 2025).

Selon Conforto et al. (2016) L'approche agile en gestion de projet est un mode d'organisation fondé sur l'adaptation continue, la planification itérative et la livraison incrémentale de résultats, en opposition aux approches prédictives reposant sur une planification exhaustive en amont. Elle repose sur l'idée que le changement constitue une composante intrinsèque des projets, notamment dans des environnements complexes et incertains, en s'appuyant sur des cycles itératifs courts permettant une évaluation continue et une adaptation progressive (Highsmith, 2009). Dans cette perspective, la gestion de projet agile privilégie une logique d'apprentissage continu, où les décisions évoluent en fonction des retours obtenus tout au long du projet (Dikert et al., 2016).

L'approche agile se caractérise par une forte interaction entre les membres de l'équipe et les parties prenantes, en particulier le client, dont les besoins sont régulièrement réévalués et intégrés dans le processus de développement (Beck et al., 2001). Cette interaction s'accompagne d'une transparence accrue et d'une communication fréquente, facilitant la

détection précoce des écarts et l'ajustement rapide des actions (Dong et al., 2024). L'agilité repose ainsi sur des livraisons successives de versions partielles du produit, permettant de générer de la valeur de manière progressive tout en réduisant les risques associés à une livraison finale unique (Serrador et al., 2015).

Cette approche peut être comprise comme une capacité organisationnelle à répondre rapidement aux changements grâce à des mécanismes de flexibilité opérationnelle, de collaboration renforcée et de rétroaction continue permettant d'ajuster en permanence les livrables du projet (Conforto et al., 2016 ; Gemino et al., 2020). Elle constitue ainsi un paradigme de gestion de projet centré sur l'adaptabilité, la co-construction de la solution avec les parties prenantes et l'optimisation progressive de la valeur produite (Dong et al., 2024). Toutefois, Son efficacité dépend de facteurs contextuels tels que la maturité organisationnelle, la culture d'entreprise et les compétences des équipes (Dikert et al., 2016).

1.8.3 Approche hybride

L'approche hybride en gestion de projet se définit comme une combinaison structurée et contextuelle de pratiques issues des approches traditionnelles (prédictives) et agiles, dans le but d'adapter la conduite du projet aux exigences spécifiques de son environnement (Gemino et al., 2021 ; Reiff et al., 2022). Elle repose sur le principe qu'aucune approche unique ne peut répondre efficacement à la diversité des situations rencontrées dans les projets contemporains, marqués à la fois par des exigences de stabilité, de contrôle et de flexibilité (Boehm et al., 2004; Papadakis et al., 2022). L'hybridation constitue ainsi une réponse à la complexité croissante des projets, en permettant d'articuler planification rigoureuse et adaptation continue (Krupa et al., 2024).

L'approche hybride s'inscrit dans une perspective contingente de la gestion de projet, selon laquelle les méthodes doivent être sélectionnées et combinées en fonction du niveau d'incertitude, de la complexité technique, des contraintes organisationnelles et des attentes des parties prenantes (Conforto et al., 2016 ; Székely et al., 2025). Dans ce cadre, les phases amont du projet, telles que la définition des objectifs, du périmètre et des ressources, peuvent relever d'une logique prédictive, tandis que les phases de développement ou de mise en œuvre peuvent être conduites selon des cycles itératifs favorisant l'apprentissage progressif et l'intégration du feedback (Cooper et al., 2016). Cette articulation permet de concilier les exigences de prévisibilité et de gouvernance avec la nécessité d'adaptation face aux changements (Gemino et al., 2021). Elle peut prendre la forme d'une intégration partielle de pratiques agiles dans un cadre traditionnel, ou inversement d'un encadrement structuré de pratiques agiles par des mécanismes de gouvernance classiques (Papadakis et al., 2022). Cette flexibilité méthodologique constitue un levier important pour améliorer la performance des projets, en particulier dans les environnements incertains ou innovants, où les exigences évoluent rapidement (Gemino et al., 2021). Cette approche nécessite un niveau élevé de maturité organisationnelle, des compétences managériales adaptées et une culture favorisant la collaboration et l'apprentissage continu (Conforto et al., 2016). Cette approche tend à s'imposer comme une pratique dominante dans les organisations, en raison de sa capacité à concilier rigueur et flexibilité dans des contextes de plus en plus complexes et incertains (Krupa et al., 2024).

1.9 Les facteurs clés de succès en gestion de projet

Les facteurs clés de succès en gestion de projet sont conceptualisés comme un concept multidimensionnel, dont la compréhension a évolué d'une approche technique centrée sur le triptyque coût, délai et qualité vers une vision systémique intégrant des dimensions stratégiques, organisationnelles et humaines (Atkinson, 1999 ; Shenhar et al., 2001).

Selon De Wit (1988), réduire le succès d'un projet au respect des délais, des coûts et de la qualité est insuffisant, car les critères de réussite varient en fonction du type de projet, de sa phase et des parties prenantes impliquées. Ainsi, la hiérarchie des objectifs évolue au cours du cycle de vie du projet : la planification domine en phase initiale, les coûts en phase d'exécution, et la qualité en phase d'utilisation et de clôture (De Wit, 1988).

Slevin et Pinto (1988) enrichissent l'analyse du succès des projets en montrant qu'il ne repose pas uniquement sur des critères techniques, mais sur un ensemble structuré de facteurs organisationnels et contextuels. Leur étude identifie quatorze facteurs de succès, présentés dans le tableau 5.

Tableau 5: Facteurs de succès de projet selon Slevin et Pinto (1988)

Facteur	Description
Mission du projet	Clarté des objectifs, cohérence stratégique et définition précise des résultats attendus.
Soutien du top management	Engagement actif de la direction, allocation des ressources et légitimité organisationnelle.
Planification / calendrier	Définition détaillée des tâches, des délais et des ressources nécessaires à l'exécution.
Consultation du client	Interaction continue avec les parties prenantes pour aligner les attentes et ajuster le projet.

Personnel	Compétence, formation et adéquation des ressources humaines affectées au projet.
Tâches techniques	Disponibilité des technologies, méthodes et expertises nécessaires à la réalisation.
Acceptation du client	Validation finale du projet et capacité à satisfaire les besoins utilisateurs.
Suivi et feedback	Systèmes de contrôle permettant d'évaluer l'avancement et de corriger les écarts.
Communication	Circulation efficace de l'information entre les acteurs du projet.
Résolution des problèmes (troubleshooting)	Capacité à gérer les imprévus, crises et dysfonctionnements.
Leadership du projet	Compétences managériales du chef de projet (coordination, motivation, décision).
Pouvoir et politique	Niveau d'influence organisationnelle et gestion des rapports de force internes.
Facteurs environnementaux	Impact du contexte externe (économique, organisationnel, réglementaire).
Urgence	Perception de l'importance et pression temporelle influençant l'engagement des acteurs.

Source: Slevin et Pinto (1988)

Slevin et Pinto (1988) ont développé un questionnaire appelé le PIP (Project Implementation Profile) pour identifier les facteurs clés du succès d'un projet. Le tableau 5 présente les quatorze facteurs de succès de projet. Les dix premiers facteurs sont sous le contrôle de l'équipe du projet, tandis que les quatre derniers facteurs échappent à son contrôle.

Clarke (1999) a identifié quatre déterminants majeurs du succès en gestion de projet : Communication tout au long du projet, Objectifs et périmètre clairement définis, Découpage

du projet en sous-ensembles gérables et Utilisation des plans de projet comme documents de travail. La Communication tout au long du projet renvoie à un processus continu de circulation de l'information entre les acteurs, favorisant une compréhension partagée, la réduction des erreurs et un meilleur pilotage des risques ainsi que de la dynamique d'équipe (Clarke, 1999 ; Dieckman, 1996 ; McKenzie et al., 1992). Les Objectifs et périmètre clairement définis correspondent à une explicitation rigoureuse et collective des résultats attendus et des limites du projet, condition essentielle pour orienter les actions et assurer un suivi structuré de la progression (Clarke, 1999 ; Randolph et al., 1994). Le Découpage du projet en sous-ensembles gérables consiste à organiser le projet en unités opérationnelles distinctes afin de faciliter la coordination, la répartition des responsabilités et le contrôle des activités (Clarke, 1999). Enfin, l'Utilisation des plans de projet comme documents de travail implique une approche flexible des plans, considérés comme des outils évolutifs devant être régulièrement ajustés pour rester adaptés aux transformations du contexte (Clarke, 1999 ; Randolph et al., 1994).

Aussi, Cooke-Davies (2001) a identifié huit facteurs clés de succès en gestion de projet, répartis selon leur contribution au respect des délais et des coûts, présentés dans le tableau 6.

Tableau 6: Facteurs de succès de projet selon Cooke-Davies (2001)

Facteurs liés aux délais	Facteurs liés aux coûts
Formation adéquate en gestion des risques au sein de l'organisation	Mise en place d'un environnement favorisant l'acceptation du changement dans un cadre contrôlé
Maturité organisationnelle suffisante pour assumer la gestion des risques	Maintien de l'intégrité des mesures de performance de référence

Définition et documentation claires des responsabilités	
Existence d'un plan de gestion des risques régulièrement mis à jour	
Durée de projet limitée à trois ans maximum	
Maintien d'un registre des risques visible et accessible	

Source : Cooke-Davies (2001)

En outre, les travaux de Shenhar et al. (2001) montrent que le succès d'un projet repose sur quatre dimensions: l'efficacité opérationnelle (respect des délais et des coûts), l'impact sur le client (satisfaction et qualité perçue), le succès commercial (performance économique et avantage concurrentiel) et la préparation du futur, (innovation et développement des compétences). Ces auteurs mettent également en évidence que ces dimensions n'ont pas la même importance selon le moment d'évaluation : l'efficacité opérationnelle s'évalue à la clôture du projet, l'impact sur le client après la mise en utilisation, le succès commercial à moyen terme à travers les performances obtenues, et la préparation du futur uniquement à long terme, en fonction des apprentissages et des opportunités stratégiques générées. Cette conceptualisation confirme ainsi le caractère multidimensionnel, dynamique et contingent du succès en gestion de projet.

CHAPITRE 2 METHODOLOGIE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique mobilisé pour traiter la problématique de recherche. Il précise le type de recherche retenu ainsi que le choix du logiciel d'analyse. Il détaille également la démarche adoptée, incluant la sélection de la base de données, l'élaboration de la chaîne de mots-clés, la définition des critères d'inclusion et d'exclusion, ainsi que les étapes d'affinement de l'échantillon et de préparation des données.

2.1 Type de la recherche

Dans toute démarche scientifique, la stratégie méthodologique constitue l'ossature du travail de recherche. Elle relie les objectifs de l'étude aux moyens mobilisés pour y répondre et garantit la cohérence, la rigueur et la crédibilité des résultats produits. Ce chapitre présente les approches, les moyens et les outils mobilisés pour répondre à la question de recherche formulée.

L'objectif de cette recherche est de recenser, comprendre et analyser les principaux facteurs qui influencent la réussite des projets dans le contexte des FinTech. Pour atteindre cet objectif, une revue systématique de la littérature a été privilégiée. Cette approche s'est révélée particulièrement pertinente pour synthétiser en profondeur les connaissances empiriques et théoriques existantes sur la gestion de projet dans les FinTech. Cette méthode permet de dégager une vision critique des pratiques observées, tout en identifiant les facteurs récurrents de réussite dans le contexte de FinTech.

La rigueur méthodologique repose sur une description transparente, complète et précise de chaque étape du processus de recherche (Page et al., 2021). Dans cette perspective, Adopter une démarche systématique permet au chercheur d'accroître la clarté de sa démarche, de

renforcer la confiance envers son travail et de démontrer la robustesse de sa méthodologie (Booth et al., 2016).

Une stratégie méthodologique clairement définie permet de réduire le biais et d'accroître la validité interne et externe de l'étude. Selon Petticrew et al. (2006), la rigueur méthodologique inhérente aux revues systématiques découle de l'application de procédures explicites et transparentes de sélection, d'évaluation critique et de synthèse des études disponibles, garantissant ainsi la validité et la fiabilité des conclusions produites.

La revue systématique de la littérature s'est imposée comme un instrument scientifique de synthèse visant à produire une compréhension cumulative, critique et transparente d'un champ de recherche (Tranfield, et al. 2003). Elle se distingue des revues narratives ou exploratoires par la formalisation de son protocole de recherche, l'exhaustivité de la collecte documentaire, et la reproductibilité de son processus d'analyse (Petticrew et al., 2006).

Dans cette logique, la revue systématique se caractérise par sa structure méthodologique codifiée, reposant sur la formulation d'une question de recherche précise, l'établissement de critères d'inclusion et d'exclusion, la recherche documentaire exhaustive, l'évaluation de la qualité des études retenues et la synthèse des résultats (Page et al., 2021 ; Higgins et al., 2024).

Dans le prolongement de cette approche, l'intégration d'une analyse bibliométrique confère à la revue systématique une dimension supplémentaire, à la fois quantitative et analytique. Selon Zupic et al. (2015), les méthodes bibliométriques reposent sur des techniques de mesure et de cartographie des publications scientifiques, permettant d'identifier les réseaux intellectuels et les thématiques majeures d'un champ de recherche.

Cette approche permet d'objectiver la structure d'un domaine et de repérer les évolutions paradigmatiques, en combinant rigueur statistique et profondeur interprétative. L'analyse bibliométrique constitue une méthode rigoureuse permettant d'explorer et de cartographier de vastes volumes de données scientifiques, afin de révéler la structure intellectuelle d'un domaine et d'en suivre l'évolution (Donthu et al., 2021).

Ainsi, L'objectif central de cette recension des écrits est de proposer une vision structurée et cohérente des travaux scientifiques portant sur les pratiques de gestion de projet dans le secteur des FinTech. La démarche méthodologique retenue s'appuie sur une revue systématique de la littérature, en effectuant ainsi une analyse bibliométrique, afin de garantir une exploration à la fois qualitative et quantitative du corpus scientifique. Cette approche permet de produire une synthèse rigoureuse des connaissances disponibles : la revue systématique facilite l'examen critique et comparatif des contributions, tandis que l'analyse bibliométrique en objective les tendances, les réseaux de recherche et les thématiques dominantes. Cela permet d'approfondir la compréhension intégrée de l'état actuel de la gestion de projet en contexte FinTech.

2.2 Choix du logiciel d'analyse

Dans notre travail, on repose sur l'analyse bibliométrique qui sera effectuée à l'aide du logiciel Bibliometrix R, un logiciel développé dans l'environnement R et largement reconnu par sa robustesse méthodologique et sa capacité à explorer de vastes ensembles de données scientifiques. Comme le soulignent Donthu et al. (2021) l'analyse bibliométrique permet de décoder et de cartographier la connaissance scientifique cumulative ainsi que les nuances

évolutives d'un champ bien établi, en donnant un sens à de grands volumes de données non structurées de manière rigoureuse.

Le choix de Bibliometrix R repose sur sa capacité à offrir une vision intégrée, rigoureuse et transparente de la production scientifique. À ce propos, Cuccurullo et al. (2017) précisent que la bibliométrie permet de visualiser les principaux réseaux, tels que les réseaux de coopération entre pays ou régions, les réseaux de co-occurrence des mots-clés d'auteurs et les réseaux de co-citation de revues, processus connu sous le nom de science mapping analysis. Cette fonctionnalité facilite l'identification des thématiques dominantes, des relations entre acteurs scientifiques et des dynamiques d'évolution du champ étudié.

Le choix de Bibliometrix R s'inscrit également dans une démarche de rigueur scientifique, puisque ce logiciel est largement reconnu dans la littérature bibliométrique et utilisé dans de nombreuses études académiques en gestion et finance (Cuccurullo et al., 2017).

2.3 Description de la démarche

Notre démarche comporte cinq étapes liées par une relation, telle qu'elle est représentée dans le tableau 7. Ces étapes sont reliées entre elles de façon systématique et itérative et nullement linéaire, dans le sens où le passage d'une étape à l'autre n'empêche guère le retour sur une étape antérieure pour des ajustements ou des modifications.

Tableau 7: Processus de recherche

Étapes	Descriptions	Outil utilisé
Définition de la question de recherche	Formulation de la problématique et des objectifs de recherche	-
Sélection de la base de données et critères	Scopus est la base de données principale	Scopus
Construction de la chaîne de mots-clés et collecte des publications	Création d'une requête pour rechercher les publications pertinentes	Scopus
Affinement de l'échantillon et préparation des données	Tri et nettoyage du corpus : suppression des doublons, vérification de la pertinence des articles, harmonisation des métadonnées (auteurs, affiliations, mots-clés, titres de revues) et export du corpus final pour l'analyse bibliométrique.	Zotero
Analyse des données et représentations des résultats	Traitement des données via Bibliometrix R, visualisation des résultats	Bibliometrix R

Source : Auteur

2.3.1 Selection de la base de données

Le choix de Scopus comme source d'extraction s'avère particulièrement pertinent, car cette base se caractérise par la qualité et l'homogénéité de ses métadonnées, la profondeur temporelle de ses archives et la sélectivité de ses processus d'indexation. Sa large couverture des domaines de la gestion, de la technologie et de l'innovation permet d'obtenir un ensemble de références conforme aux standards internationaux et adapté aux analyses bibliométriques avancées. Comme le soulignent Donthu et al. (2021), les outils de cartographie scientifique reposent sur la fiabilité des métadonnées initiales, ce qui fait de Scopus une base privilégiée pour ce type de démarche.

En résumé, l'utilisation de cette base de données est pertinente pour l'objectif de notre recherche, en explorant de manière ciblée tous les détails de la gestion de projets dans le cadre de FinTech. La source choisie est la plus grande base de données de littérature évaluée par des pairs (Geraldi et al., 2011), car elle offre un large éventail de perspectives et de références liées au phénomène traité.

2.3.2 Construction de la chaîne des mots clés

Le choix des synonymes dans chaque bloc conceptuel a été effectué afin de couvrir la diversité présente dans la littérature scientifique sur la gestion de projets dans les FinTech. Cette approche permet de prendre en compte les différentes formulations utilisées par les chercheurs et d'assurer une recherche documentaire complète et représentative pour notre étude.

L'intégration de plusieurs synonymes favorise une meilleure exhaustivité des résultats, en incluant des études utilisant des termes équivalents pour désigner des concepts similaires.

Elle contribue également à accroître la précision et la sensibilité de la requête de recherche en limitant les biais liés à la variation lexicale entre les publications. L'objectif est de maximiser la pertinence des résultats en combinant des termes clés et leurs synonymes à l'aide des opérateurs booléens (AND, OR).

Notre recherche bibliographique repose sur l'identification des concepts fondamentaux présentés dans le tableau 8.

Tableau 8: Les blocs conceptuels

Bloc conceptuel	Mots-clés et synonymes
FinTech	" FinTech" OR "financial technology" OR "digital banking" OR "neobank" OR "digital payments" OR "blockchain" OR "digital finance"
Project Management	"project management" OR "project governance" OR "agile management" OR "scrum" OR "project planning" OR "project execution"
Success Factors	"Success factors" OR "critical success factors" OR "project performance" OR "key drivers" OR "success determinants"

Source : Auteur

La requête finale retenue pour l'interrogation de la base de données Scopus est la suivante :

TITLE-ABS-KEY ("FinTech" OR "financial technology" OR "digital banking" OR "neobank" OR "digital payments" OR "blockchain" OR "digital finance")

AND

(TITLE-ABS-KEY ("project management" OR "project governance" OR "agile management" OR "scrum" OR "project planning" OR "project execution"))

AND

(TITLE-ABS-KEY ("Success factors" OR "critical success factors" OR "project performance" OR "key drivers" OR "success determinants"))

2.3.3 Critères d'inclusion et d'exclusion

Dans le cadre de cette revue systématique, des critères d'inclusion et d'exclusion ont été établis afin d'assurer la rigueur scientifique et la pertinence thématique des études sélectionnées.

La spécification détaillée des critères utilisés pour déterminer quelles données probantes sont jugées admissibles ou non admissibles doit permettre aux lecteurs de comprendre la portée de la revue et d'évaluer si certaines études pertinentes ont pu être omises. (Page et al., 2021)

La sélection des articles repose sur deux catégories de critères :

- Critères d'inclusion : Définissent les caractéristiques des publications retenues.
- Critères d'exclusion : Spécifient les études qui ne seront pas prises en compte.

Tableau 9: Les critères d'exclusion et d'inclusion

Type de critère	Description
Critères d'inclusion	- Articles scientifiques évalués par les pairs, publiés entre 2003 et 2025 (début de l'Essor des FinTech) - Publications rédigées en anglais. - Études portant sur les FinTech - Recherches présentant une méthodologie claire et explicite
Critères d'exclusion	- Les autres langues (Français, Arabe, Chinois, italien, etc.)

Source :Auteur

Pour la sélection des articles, une analyse préliminaire a été effectuée à partir de la lecture du titre et du résumé. Seuls les travaux faisant explicitement référence au domaine de recherche ont été retenus pour la suite du processus d'analyse. Ensuite, Un filtrage a été effectué via SCOPUS afin d'éliminer les documents hors critères établis.

La période allant de 2003 à 2025 a été retenue afin d'englober l'émergence et l'évolution du FinTech, tout en assurant l'intégration des travaux les plus récents pour renforcer la pertinence des résultats.

Sur le plan de la qualité de la recherche, la définition des critères d'inclusion et d'exclusion constitue l'une des étapes les plus essentielles lors de la réalisation d'une revue systématique (Snyder, 2019).

2.3.4 Affinement de l'échantillon et préparation des données

L'affinement de l'échantillon vise à garantir que les documents retenus sont pertinents, complets et scientifiquement exploitables. Cette étape constitue un prérequis majeur pour assurer la qualité des analyses avec Bibliometrix R (Cuccurullo et al., 2017).

Dans un premier temps, Les résultats bruts obtenus à partir de la base de données Scopus (1693) sont d'abord rassemblés dans un seul ensemble, ce qui permet d'obtenir une vision globale du corpus initial, de vérifier la complétude des métadonnées et d'uniformiser la structure des fichiers avant traitement bibliométrique. Cette organisation initiale constitue le point de départ indispensable.

La phase suivante repose sur une comparaison systématique des métadonnées (titre, auteurs, année, source), conformément aux bonnes pratiques décrites par Donthu et al. (2021). Après vérifications nous avons constaté que notre corpus ne contient aucun doublon. Ensuite, nous avons supprimé les articles qui ne répondent pas aux critères d'inclusion et exclusion lors de l'extraction des données depuis Scopus et cette gestion de références a été réalisé par le logiciel Zotero. Cette phase nous a donné 640 articles.

Cette procédure est essentielle car la duplication d'enregistrements fausserait les analyses bibliométriques, notamment celles portant sur les réseaux de citations, les co-occurrences de mots-clés et la productivité des auteurs.

Par ailleurs, une analyse des résumés des publications a été effectuée afin de confirmer l'adéquation avec la gestion de projet dans la FinTech Ce contrôle s'appuie sur la lecture du titre, l'examen du résumé, l'analyse des mots-clés et une lecture de l'article. Cette étape

permet d'exclure les études qui, malgré une apparence de pertinence, ne traitent pas réellement notre sujet (453 publications exclues) aboutissant à un corpus final de 41 articles.

Cette vérification est une exigence méthodologique classique dans les revues systématiques (Petticrew et al., 2006).

Enfin, les métadonnées ont été harmonisées pour garantir la cohérence du jeu de données final. Cette opération a impliqué la normalisation des noms d'auteurs, la correction des affiliations et l'uniformisation des mots-clés et des titres de revues. Le corpus final (41 articles), ainsi consolidé et nettoyé, a été exporté dans un format compatible avec le logiciel Bibliometrix R, afin de permettre la réalisation des analyses descriptives, des cartographies thématiques et des réseaux de co-occurrence.

Cette étape d'affinement et de préparation des données assure la transition entre la revue systématique et l'analyse bibliométrique, garantissant la fiabilité des résultats obtenus.

Pour illustrer cette sélection de sources bibliographiques, voici le diagramme de PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) développé par Page et al. (2021), qui constitue une ligne directrice méthodologique visant à améliorer la transparence, la qualité et l'exhaustivité du processus de sélection dans les revues systématiques, afin de restituer clairement cette démarche.

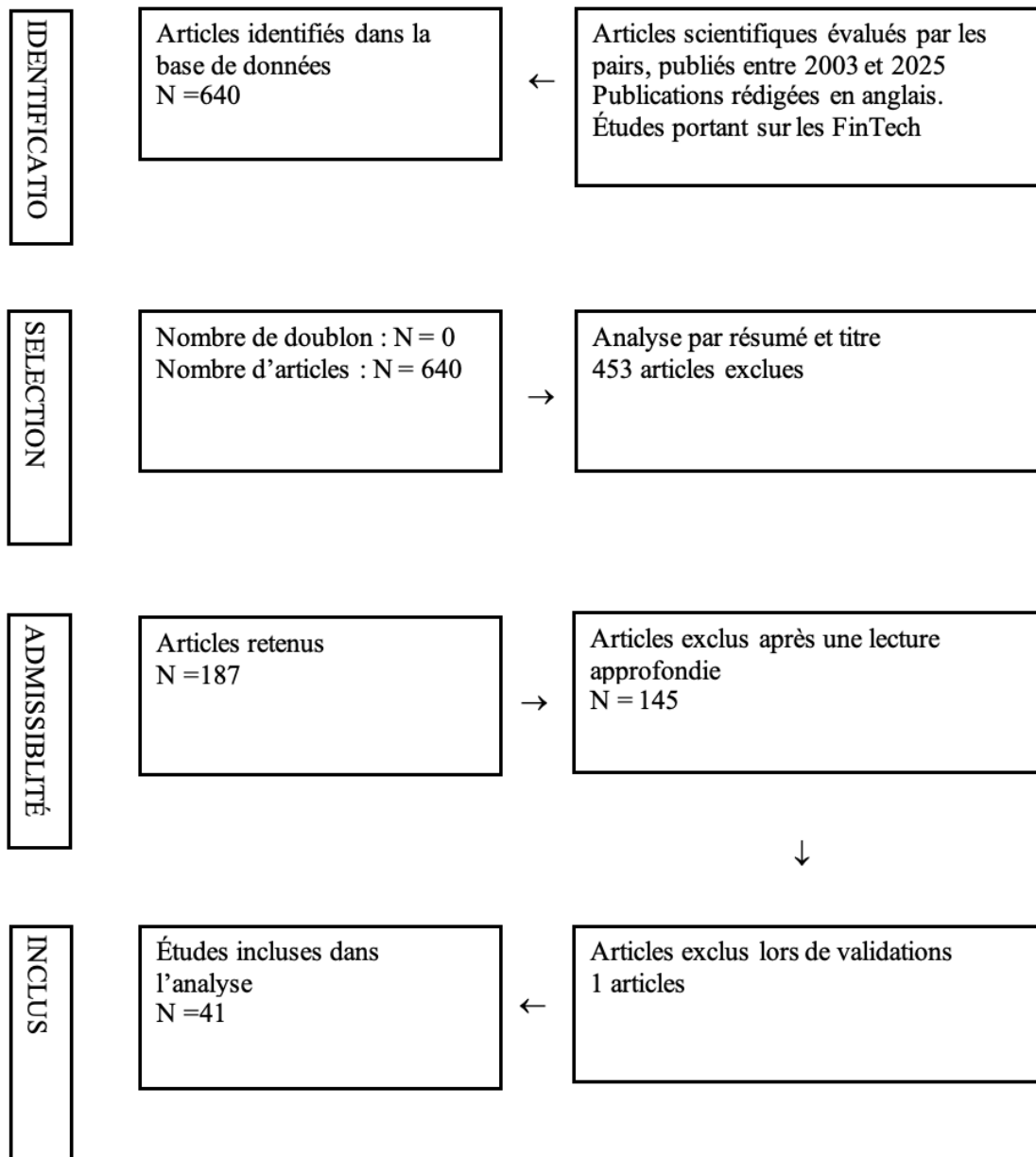


Figure 1: PRISMA

2.4. Modèle conceptuel

Un modèle conceptuel a été élaboré afin de structurer les principales variables mobilisées dans cette recherche. Ce modèle repose sur l'analyse des relations entre les pratiques dominantes de gestion de projet, les facteurs clés de succès et la réussite des projets FinTech. Il vise donc à offrir une analyse intégrée des facteurs qui contribuent au succès des projets dans ce domaine.

La littérature montre que les organisations opérant dans les FinTech mobilisent principalement trois catégories de pratiques de gestion de projet : les approches traditionnelles, les approches agiles et les approches hybrides. Les approches traditionnelles reposent sur la planification, la formalisation des processus et le contrôle des activités. Les approches agiles privilégient la flexibilité, les cycles itératifs, la collaboration continue et l'adaptation rapide aux changements. Les approches hybrides combinent les avantages des deux logiques précédentes afin de répondre simultanément aux besoins de rigueur et d'adaptabilité.

Le modèle conceptuel intègre également les facteurs clés de succès identifiés de manière récurrente dans la littérature scientifique. Parmi les facteurs les plus cités figurent le soutien de la direction, la clarté des objectifs, la gouvernance du projet, l'efficacité de la communication, la compétence des équipes, l'implication des parties prenantes et la gestion proactive des risques. Ces facteurs constituent des leviers organisationnels et managériaux permettant de renforcer l'efficacité des pratiques de gestion de projet et d'améliorer les résultats obtenus.

Ainsi, le modèle conceptuel proposé considère que la réussite des projets FinTech dépend de la mobilisation de pratiques de gestion de projet adaptées et de la présence de facteurs clés de succès favorables.

La figure 1 ci-dessous présente le modèle conceptuel retenu dans cette recherche.

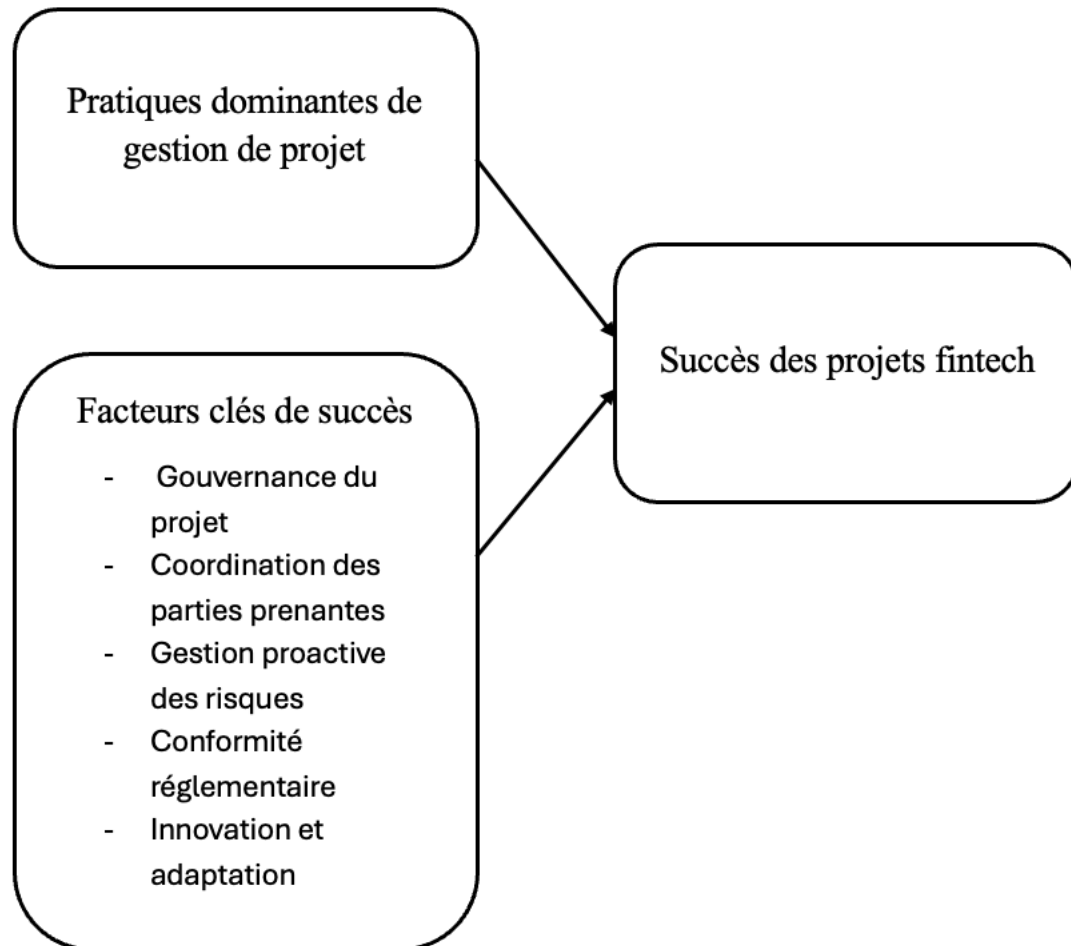


Figure 2: Modèle Conceptuel

CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1 Dynamique de publication

Il convient de noter que la période analysée couvre les années 2003 à 2025. L'examen de la production scientifique annuelle met en évidence, dans un premier temps, une activité très faible entre 2004 et 2017, caractérisée par une production quasi inexistante et quelques publications isolées, dont un seul article recensé en 2004. À partir de 2018, une hausse progressive est observée, marquant le début d'un renforcement de l'activité de publication. Cette dynamique s'intensifie de manière plus marquée entre 2021 et 2024, période au cours de laquelle la production augmente de façon notable. L'année 2025 constitue l'apogée de la série, enregistrant le niveau de production le plus élevé. Ainsi, l'évolution globale traduit un passage d'une activité marginale à une croissance soutenue, témoignant d'une expansion progressive et structurée de la recherche au fil du temps.

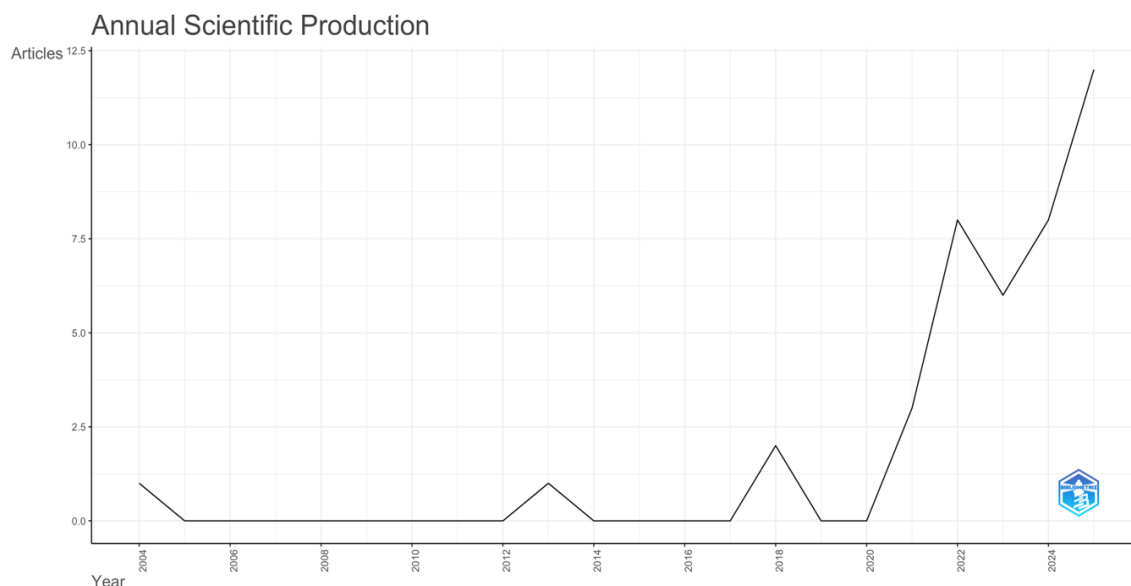


Figure 3: Production scientifique annuelle

3.2 Les pays les plus influents dans le domaine

L'analyse de la répartition géographique des publications révèle une forte concentration de la production scientifique dans quelques pays (Figure 4). Le Royaume-Uni occupe la première position avec 16 publications, suivi de la Chine (12) et de l'Inde (8), indiquant une implication dominante de ces trois pays dans le champ de recherche étudié. Les États-Unis (5 publications) se situent en quatrième position, tandis qu'un groupe intermédiaire composé de l'Australie, de l'Allemagne, du Ghana, de la Grèce, de la Jordanie et du Pakistan, entre autres, présente chacun un volume modéré de trois publications.

On observe par ailleurs une participation plus diffuse de plusieurs autres pays tels que le Canada, la France, l'Iran ou la Malaisie, chacun ne totalisant que deux publications, traduisant un intérêt académique réel mais encore limité. Enfin, un ensemble plus large de pays (Autriche, Belgique, Italie, Pays-Bas, Tunisie, etc.) n'apparaissent qu'une seule fois dans le corpus, reflétant une production marginale ou émergente.

Country Scientific Production

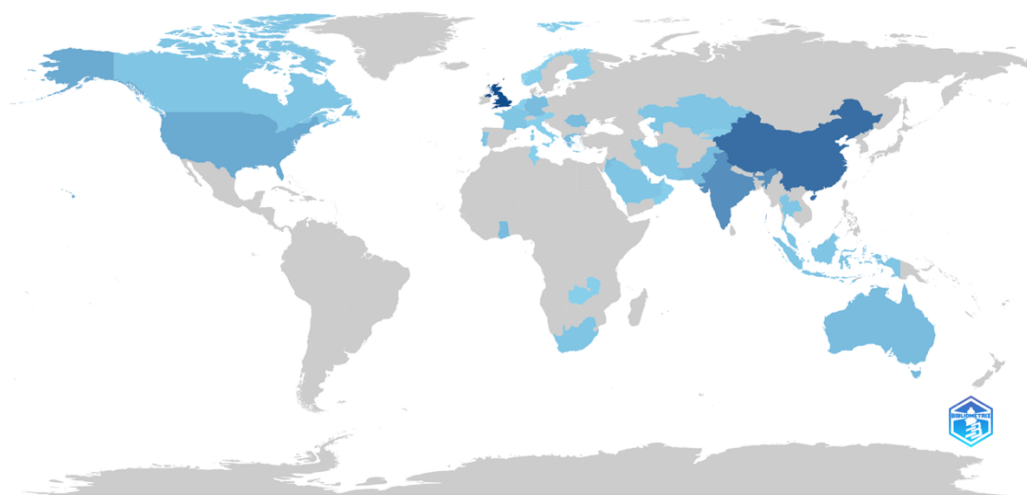


Figure 4: Production scientifique des pays

Tableau 10: Production scientifique des pays

Pays	Fréquence
UK	16
CHINE	12
INDE	8
USA	5
AUSTRALIE	3
ALLEMAGNE	3
GHANA	3
GRÉCE	3
JORDANIE	3
PAKISTAN	3

Source : Auteur

3.3 Analyse des contributions nationales et internationales des auteurs

Le tableau 11 présente les principales variables bibliométriques suivantes : Articles (nombre total de publications par pays), Articles % (poids relatif de ces publications dans le corpus global), SCP (Single Country Publications, c'est-à-dire les publications réalisées uniquement par des auteurs appartenant à un même pays) et MCP (Multiple Country Publications, correspondant aux publications corédigées par des auteurs affiliés à des institutions situées dans différents pays), dont MCP % indique la proportion de collaborations internationales.

L'examen de ces indicateurs révèle une domination marquée de la Chine, avec 9 articles représentant 22 % de l'ensemble du corpus. La forte proportion de publications nationales (SCP = 7) et la faible part de co-publications internationales (MCP = 2) traduisent une autonomie scientifique élevée, suggérant l'existence d'infrastructures de recherche solide et de compétences internes suffisantes pour produire de manière indépendante.

Le Royaume-Uni occupe la deuxième position avec 4 articles (9,8 %), mais présente une configuration inverse, le pays se caractérise par une dépendance élevée aux collaborations internationales (MCP = 3 ; 75 %), reflétant une stratégie scientifique orientée vers des réseaux globaux plutôt que vers une production strictement nationale.

La majorité des autres pays répertoriés (Allemagne, Finlande, Ghana, Italie, Oman, Tunisie, etc.) affichent un volume de production faible, généralement limité à un seul article (2,4 %). Toutefois, les profils de collaboration diffèrent fortement d'une nation à l'autre. Certains pays, tels que l'Allemagne, la France, la Grèce, l'Inde ou l'Iran, publient uniquement à l'échelle nationale, ce qui traduit une recherche localisée et potentiellement centrée sur des ressources internes.

À l’opposé, des pays comme la Finlande, le Ghana, l’Italie, Oman et la Tunisie présentent un taux de 100 % de publications internationales (MCP = 1), illustrant une intégration quasi totale dans des réseaux de coopération internationale.

Dans l’ensemble, certains pays produisent de manière autonome grâce à des capacités scientifiques consolidées, tandis que d’autres, moins présents, s’appuient sur des partenariats internationaux pour contribuer à la recherche.

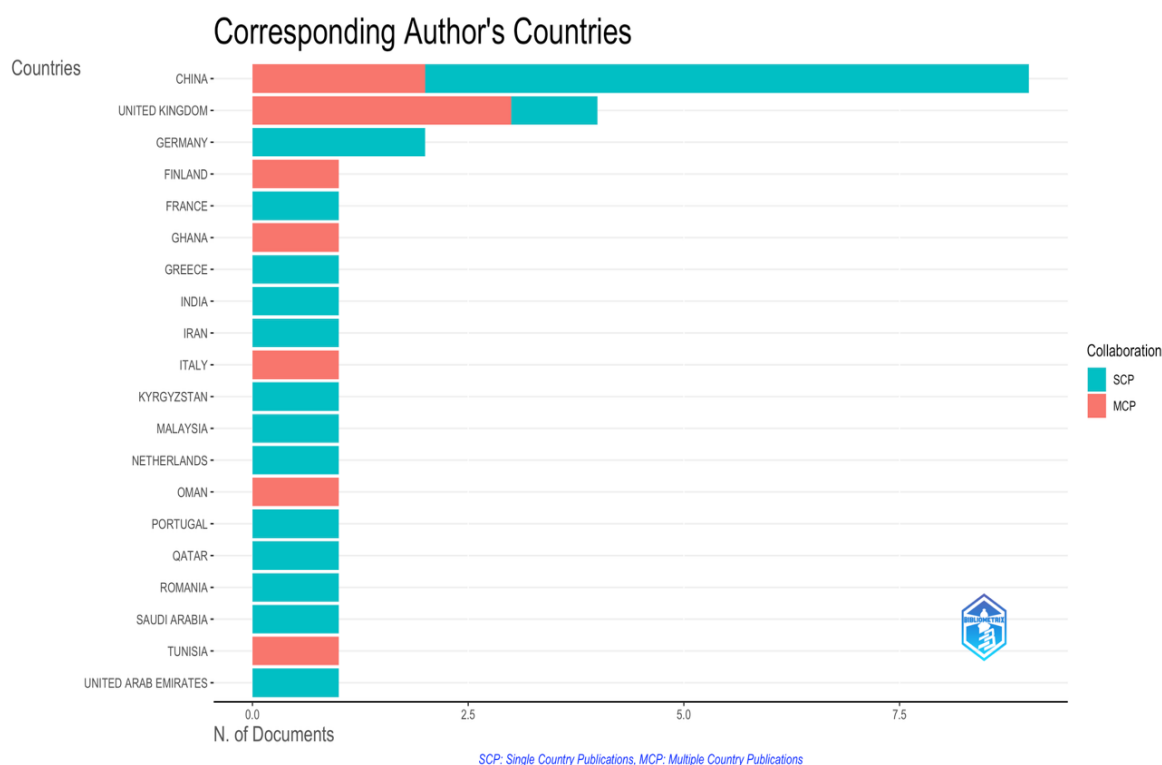


Figure 5: Pays de l'auteur correspondant

Tableau 11: Pays de l'auteur correspondant

Country	Articles	Articles %	SCP	MCP	MCP %
CHINA	9	22	7	2	22,2
UNITED KINGDOM	4	9,8	1	3	75
GERMANY	2	4,9	2	0	0
FINLAND	1	2,4	0	1	100
FRANCE	1	2,4	1	0	0
GHANA	1	2,4	0	1	100
GREECE	1	2,4	1	0	0
INDIA	1	2,4	1	0	0
IRAN	1	2,4	1	0	0
ITALY	1	2,4	0	1	100
KYRGYZSTAN	1	2,4	1	0	0
MALAYSIA	1	2,4	1	0	0
NETHERLANDS	1	2,4	1	0	0
OMAN	1	2,4	0	1	100
PORTUGAL	1	2,4	1	0	0
QATAR	1	2,4	1	0	0
ROMANIA	1	2,4	1	0	0
SAUDI ARABIA	1	2,4	1	0	0
TUNISIA	1	2,4	0	1	100
UNITED ARAB EMIRATES	1	2,4	1	0	0

Source :Auteur

3.4 Analyse des pays les plus influents selon le nombre de citations

L'examen du nombre de citations par pays met en évidence une distribution fortement asymétrique de l'impact scientifique. La Chine occupe la première position avec 141 citations, constituant ainsi le principal pôle d'influence dans le corpus analysé. L'Iran (100 citations) et le Royaume-Uni (95 citations) suivent, traduisant une visibilité scientifique élevée et un positionnement central dans les réseaux de recherche internationaux. L'Allemagne (64 citations) et les Pays-Bas (51 citations) présentent également un impact notable, indiquant une reconnaissance significative de leurs contributions dans la littérature. Les autres pays, tels que le Ghana (41 citations), le Portugal (32), la France (31), l'Inde (20) ou le Kirghizstan (14), affichent des niveaux d'impact plus modestes, mais leur présence dans le classement témoigne d'une participation scientifique reconnue et intégrée, bien que de manière plus ponctuelle.

Cette distribution indique que le nombre de citations n'est pas homogène entre les pays, certains regroupant un volume plus important de citations que d'autres, tandis que plusieurs nations apparaissent avec des niveaux plus restreints.

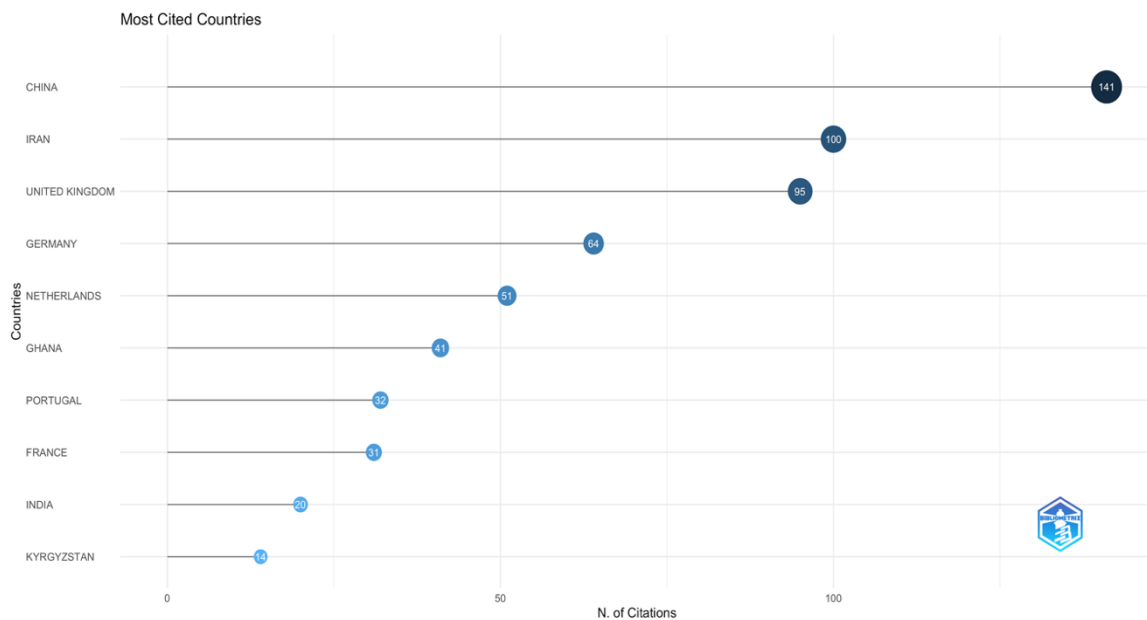


Figure 6: Pays les plus cités

3.5 Analyse des auteurs les plus influents d'après les citations globales

D'après le corpus étudié dans le cadre du thème portant sur la gestion de projet dans les FinTech, l'examen des citations globales met en évidence une structuration nette du classement des documents. Le travail de Naimi-Sadigh A. (2022) présente le nombre de citations le plus élevé, avec un total de 100 citations. Il est suivi par celui de Ameyaw E.E. (2023), qui en compte 64. Les documents de Neumeier A. (2018) et Markus S. (2022) enregistrent respectivement 53 et 51 citations.

Les publications de Ieh I. (2024) et d'Agyekum K. (2022) totalisent 46 et 41 citations, tandis que celles de Liu J. (2022), Rodrigues L.F. (2023), Ashta A. (2023) et Wu A.C. (2022) se situent dans un intervalle compris entre 30 et 40 citations.

La distribution des citations apparaît hétérogène, avec une concentration marquée autour de quelques documents fortement cités, tandis que d'autres présentent des niveaux

intermédiaires. Cette répartition met en évidence des degrés différenciés de visibilité des travaux mobilisés dans la littérature relative à la gestion de projet appliquée aux FinTech.

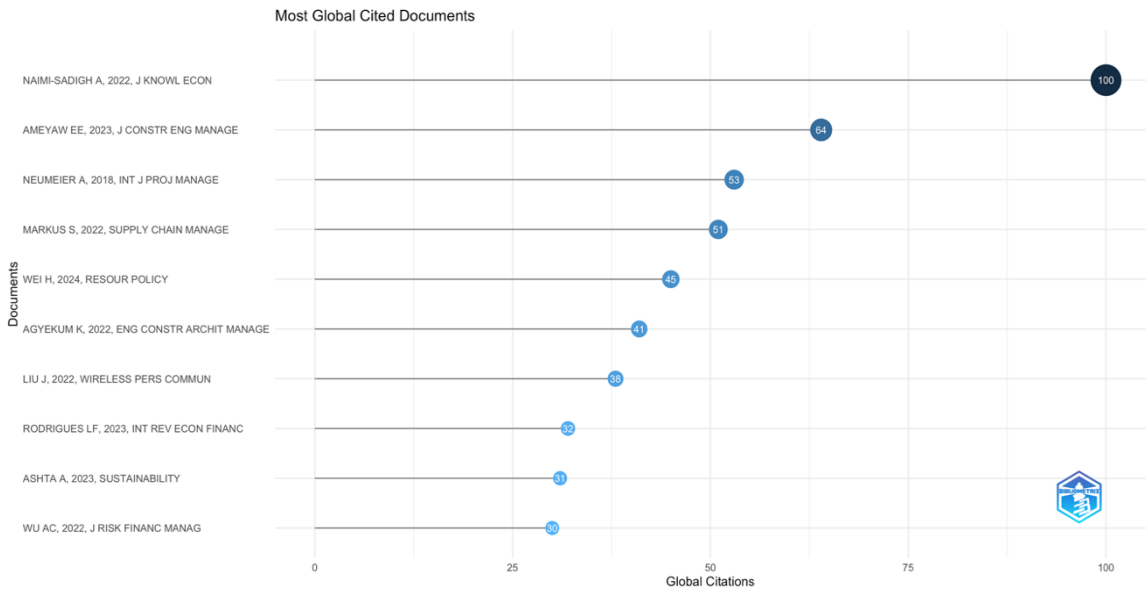


Figure 7: Publications les plus cités

3.6 Affiliations les plus pertinentes

La Figure 8 indique que l'ensemble des institutions répertoriées présentent le même niveau de contribution, chacune totalisant deux articles dans le corpus analysé. Parmi ces affiliations figurent notamment Huainan Normal University, Huazhong University of Science and Technology, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), International Hellenic University, Kazakh-British Technical University, Loughborough University, Pace University, The University of Manchester, University of Education et University of Kent.

Cette distribution uniforme montre qu'aucune institution ne domine la production scientifique dans le cadre du corpus étudié. Les contributions apparaissent réparties de manière équilibrée entre plusieurs établissements, sans concentration particulière de la recherche au sein d'une affiliation unique.

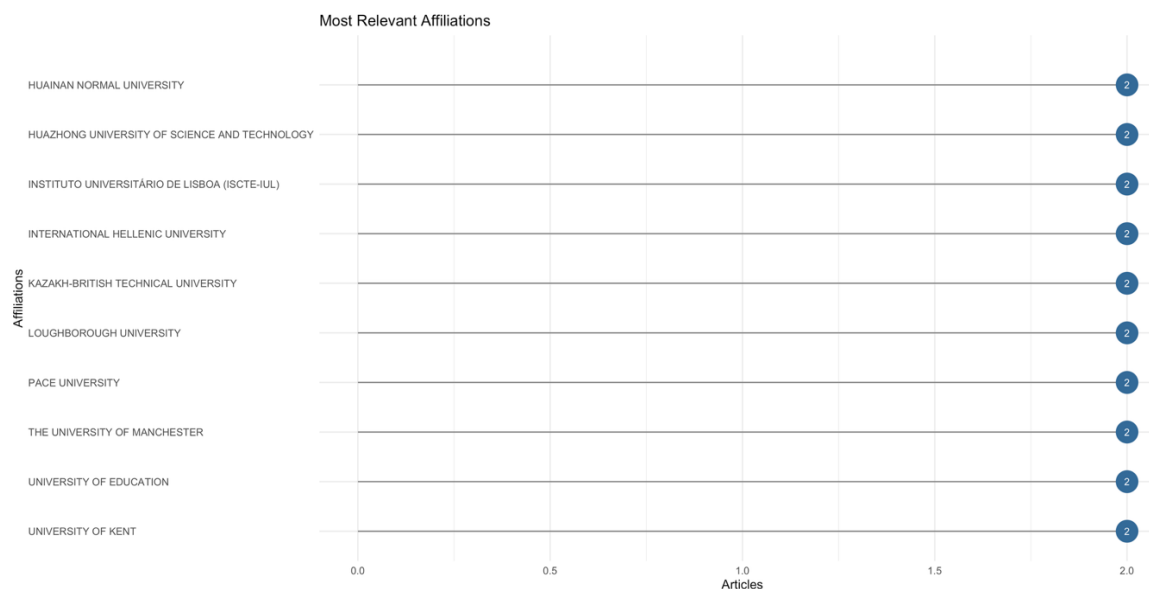


Figure 8: Affiliations les plus pertinentes

3.7 Analyse des sources

3.7.1 Sources les plus pertinentes

D'après le corpus analysé sur la gestion de projet dans les FinTech, l'examen des sources de publication met en évidence une répartition éditoriale relativement dispersée. Les revues Digital Business, FinTech, Resources Policy et Sustainability (Switzerland) apparaissent comme les sources les plus représentées, chacune totalisant deux articles. Ces revues se positionnent à l'intersection des thématiques liées au numérique, à l'innovation financière, aux politiques de ressources et aux enjeux de durabilité, domaines particulièrement mobilisés dans l'étude des dynamiques organisationnelles des FinTech.

Les autres sources telles que Electronic Commerce Research, Information and Software Technology, International Journal of Information Systems and Project Management, International Journal of Innovation Science, Journal of Modern Project Management, ou encore Journal of Risk and Financial Management ne comptent chacune qu'un seul article. Elles couvrent toutefois la gestion de projet, les systèmes d'information, l'innovation, la finance, l'économie ou encore les sciences appliquées.

Cette distribution met en évidence la nature des travaux portant sur la gestion de projet dans les FinTech, tout en soulignant l'absence de concentration autour d'une source académique dominante.

Elle témoigne également d'un intérêt croissant pour la transversalité entre les innovations technologiques, les pratiques de gestion de projet et les processus organisationnels propres aux entreprises FinTech, répartis dans des revues de communautés scientifiques variées.

Tableau 12: Sources les plus pertinentes

Sources	Articles
DIGITAL BUSINESS	2
FINTECH	2
RESOURCES POLICY	2
SUSTAINABILITY (SWITZERLAND)	2
APPLIED MATHEMATICS AND NONLINEAR SCIENCES	1
ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	1
EMERALD EMERGING MARKETS CASE STUDIES	1
INFORMATION AND SOFTWARE TECHNOLOGY	1
INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF ASIAN BUSINESS AND INFORMATION MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND PROJECT MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECT MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL REVIEW OF ECONOMICS AND FINANCE	1
JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS	1
JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT	1
JOURNAL OF MODERN PROJECT MANAGEMENT	1
JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT (CANADA)	1
JOURNAL OF RISK AND FINANCIAL MANAGEMENT	1

Source : Auteur

3.7.2 Les sources selon la loi de bradford

Afin d'analyser la structuration des sources et de mieux comprendre la dynamique de diffusion des connaissances, la loi de Bradford a été mobilisée. Cette approche permet d'identifier la concentration de la production scientifique autour d'un noyau restreint de revues, suivi d'une zone intermédiaire dispersée. Sur cette base, trois zones distinctes ont été mises en évidence.

Les revues appartenant à la Zone 1 constituent le socle central de la littérature analysée. Elles regroupent principalement des journaux tels que Digital Business, FinTech, Resources Policy et Sustainability (Switzerland), qui occupent une position structurante dans le développement du champ. Ces revues abordent des thématiques étroitement liées à la transformation numérique, à l'innovation financière et aux enjeux de durabilité, tout en intégrant des perspectives issues de l'économie, du management et des technologies.

Les revues de la Zone 2 poursuivent un objectif d'application, de validation et d'approfondissement empirique des cadres théoriques de la transformation numérique. Cette zone inclut notamment International Journal of Project Management, Information Systems Frontiers, Information Systems Management, Journal of Construction Engineering and Management et International Review of Economics and Finance. Elles examinent l'efficacité des méthodes de gestion de projet, la coordination des parties prenantes et la gestion des risques dans des contextes organisationnels et technologiques spécifiques.

Les revues périphériques (Zone 3), telles que Journal of Risk and Financial Management, Journal of the Knowledge Economy, Supply Chain Management et Universal journal of accounting and finance, explorent l'extension des pratiques de gestion de projet FinTech vers

des domaines connexes. Elles mettent en lumière des applications émergentes et contribuent à l'ouverture et au renouvellement du champ de recherche.

Tableau 13: Les sources selon la loi de bradford

Sources	Rank	Freq	Cumfreq	Zone
DIGITAL BUSINESS	1	2	2	Zone 1
FINTECH	2	2	4	Zone 1
RESOURCES POLICY	3	2	6	Zone 1
SUSTAINABILITY (SWITZERLAND)	4	2	8	Zone 1
APPLIED MATHEMATICS AND NONLINEAR SCIENCES	5	1	9	Zone 1
AUTOMATION IN CONSTRUCTION	6	1	10	Zone 1
ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	7	1	11	Zone 1
EMERALD EMERGING MARKETS CASE STUDIES	8	1	12	Zone 1
ENGINEERING, CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL MANAGEMENT	9	1	13	Zone 1
INFORMATION AND SOFTWARE TECHNOLOGY	10	1	14	Zone 1
INFORMATION SYSTEMS FRONTIERS	11	1	15	Zone 2
INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT	12	1	16	Zone 2
INTERNATIONAL JOURNAL OF ASIAN BUSINESS AND INFORMATION MANAGEMENT	13	1	17	Zone 2

INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND PROJECT MANAGEMENT	14	1	18	Zone 2
INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECT MANAGEMENT	15	1	19	Zone 2
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE	16	1	20	Zone 2
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	17	1	21	Zone 2
INTERNATIONAL JOURNAL OF SYSTEM ASSURANCE ENGINEERING AND MANAGEMENT	18	1	22	Zone 2
INTERNATIONAL REVIEW OF ECONOMICS AND FINANCE	19	1	23	Zone 2
JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS	20	1	24	Zone 2
JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT	21	1	25	Zone 2
JOURNAL OF MODERN PROJECT MANAGEMENT	22	1	26	Zone 2
JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT (CANADA)	23	1	27	Zone 2
JOURNAL OF QUALITY	24	1	28	Zone 2
JOURNAL OF RISK AND FINANCIAL MANAGEMENT	25	1	29	Zone 3
JOURNAL OF THE KNOWLEDGE ECONOMY	26	1	30	Zone 3
MANAGEMENT DECISION	27	1	31	Zone 3

MILREV: METRO ISLAMIC LAW REVIEW	28	1	32	Zone 3
PLOS ONE	29	1	33	Zone 3
SCIENTIFIC BULLETIN OF MUKACHEVO STATE UNIVERSITY. SERIES ECONOMICS	30	1	34	Zone 3
SMALL BUSINESS ECONOMICS	31	1	35	Zone 3
STRATEGIC CHANGE	32	1	36	Zone 3
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	33	1	37	Zone 3
TSINGHUA SCIENCE AND TECHNOLOGY	34	1	38	Zone 3
UNIVERSAL JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCE	35	1	39	Zone 3
WIRELESS PERSONAL COMMUNICATIONS	36	1	40	Zone 3
WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS	37	1	41	Zone 3

Source : Auteur

3.8 Analyse des mots-clés

L'analyse du nuage de mots et de la fréquence des termes révèle les thématiques dominantes du corpus consacré à la gestion de projet dans les FinTech. Le terme “project management” apparaît comme le mot-clé le plus fréquent (9 occurrences), indiquant que la gestion de projet constitue l'axe central autour duquel s'articulent les travaux analysés.

Le mot-clé “blockchain” (8 occurrences) occupe également une position majeure, reflétant l'importance de cette technologie dans les modèles organisationnels, les processus d'innovation et les pratiques de gestion au sein des FinTech. Une variante orthographique, “block-chain” (6 occurrences), confirme la prévalence de cette thématique dans le corpus.

La notion de “sustainable development” (7 occurrences) émerge également comme un thème structurant, suggérant que les questions de durabilité et de gestion responsable des ressources sont de plus en plus intégrées aux projets technologiques dans le secteur FinTech.

D'autres mots-clés tels que “FinTech”, “risk assessment”, “digital transformation” (5 occurrences chacun) montrent que les travaux mettent également l'accent sur les enjeux liés à l'évaluation des risques, aux mutations numériques et aux modèles économiques innovants.

Enfin, des termes tels que “finance”, “information technology” et “investments” (4 occurrences chacun) témoignent de l'ancrage du corpus dans les dimensions financières et technologiques, en lien direct avec les caractéristiques structurelles du secteur FinTech.

3.9 Réseau de cooccurrence

Le réseau de cooccurrence met en évidence plusieurs groupes thématiques organisés par couleur.

Le cluster rouge regroupe les termes liés à la gestion de projet, tels que project management, risk assessment, information technology, information management et investments. Ce cluster inclut également des notions associées aux pratiques agiles comme agility, agile methodology et agile methods. L'ensemble de ces termes renvoie aux dimensions organisationnelles, technologiques et méthodologiques mobilisées dans le cadre des projets développés dans les FinTech.

Le cluster bleu est composé de termes liés aux technologies basées sur la blockchain. On y retrouve blockchain, block-chain, smart contract, commerce et blockchain technology. Ces termes renvoient à l'usage de technologies de registre distribué et à leurs applications dans la conception et le fonctionnement des solutions FinTech.

Le cluster vert rassemble les termes relatifs à la durabilité et aux aspects financiers associés. Il comprend notamment sustainable development, sustainability, green finance, environmental management, economic growths et FinTech. Ce cluster regroupe les notions associées à la dimension environnementale, sociale et économique observée dans les travaux portant sur les FinTech.

Le cluster violet associe des termes liés à la transformation numérique et aux pratiques organisationnelles dans le secteur financier. On y observe digital transformation, banking, financial management, innovation, it governance ainsi que scrum, une méthode fréquemment utilisée dans les projets informatiques. Ces termes renvoient aux dynamiques de

transformation numérique et aux approches méthodologiques appliquées dans les environnements bancaires et financiers.

Enfin, le cluster jaune comprend des termes liés aux processus décisionnels et aux opérations du secteur bancaire, tels que decision making, banking sector, banking industry, banking operations et success factors. Ce cluster regroupe les notions associées aux mécanismes organisationnels impliqués dans le développement et l'intégration des solutions FinTech.

Dans l'ensemble, la figure 11 permet d'observer l'organisation thématique des mots-clés selon cinq ensembles distincts associés à notre sujet.

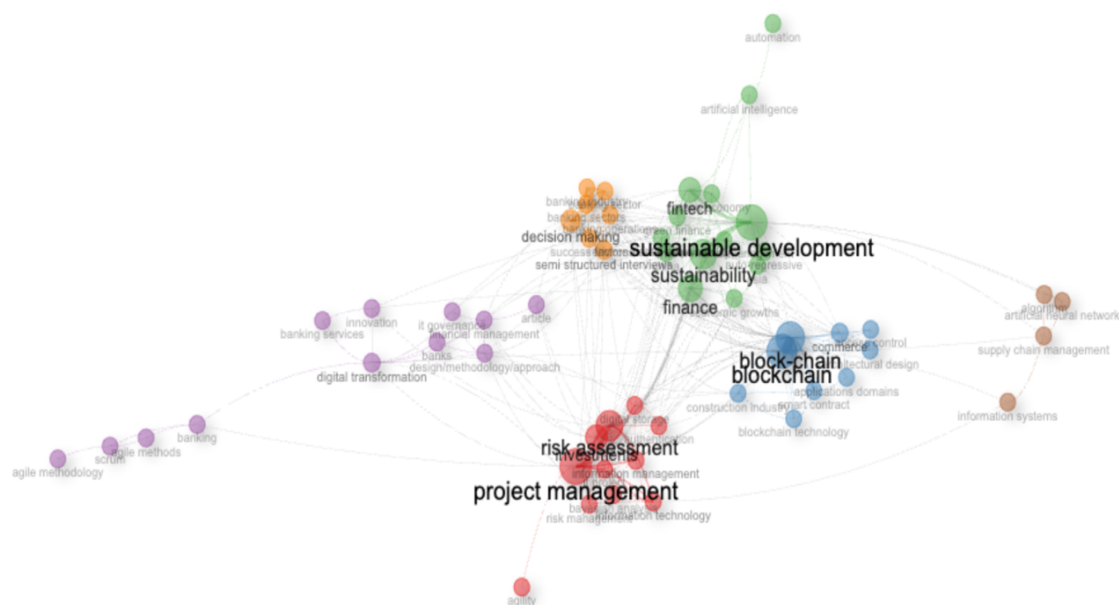


Figure 11: Réseau de cooccurrence

3.10 Carte thématique

La carte thématique organise les principaux concepts du corpus selon deux dimensions : leur centralité, qui indique le rôle qu'ils occupent dans l'ensemble du champ, et leur densité, qui reflète leur degré de développement interne.

Dans le quadrant supérieur droit, les thèmes principaux (Motor Themes) regroupent sustainable development, FinTech et finance. Ces thèmes sont à la fois très connectés aux autres concepts et fortement développés en eux-mêmes. Leur position montre qu'ils occupent une place centrale dans les travaux analysés, ils constituent des notions autour desquelles s'articulent de nombreux autres sujets liés aux FinTech et aux projets technologiques.

Le quadrant supérieur gauche rassemble les thèmes spécialisés (Niche Themes), où apparaissent decision making, banking industry et banking sector. Ces thèmes sont très structurés mais moins reliés au reste du réseau. Ils correspondent à des domaines de recherche spécifiques, qui se concentrent sur l'analyse des processus décisionnels et des caractéristiques propres au secteur bancaire, sans pour autant être au cœur des échanges conceptuels du champ.

Dans le quadrant inférieur gauche, les thèmes émergents (Emerging or Declining Themes) ou en retrait tels que digital transformation, banking ou design/methodology/approach présentent à la fois une faible densité et une faible centralité. Leur position indique qu'ils occupent encore une place limitée dans la littérature ou qu'ils représentent des thématiques en évolution. Ils peuvent correspondre à des sujets émergents ou à des approches encore peu consolidées.

Dans le quadrant inférieur droit se trouvent les thèmes de base (Basic Themes), notamment blockchain, block-chain et commerce. Ces thèmes sont très présents dans la littérature mais demeurent faiblement structurés en sous-domaines autonomes. Cela signifie qu'ils servent souvent de points d'appui conceptuels ou technologiques, mais qu'ils ne constituent pas, dans le corpus étudié, des thématiques spécialisées fortement développées.

Enfin, des thèmes placés dans la zone intermédiaire, comme project management, risk assessment ou information technology, occupent une position de transition. Ils présentent une centralité notable sans atteindre un niveau de densité élevé. Leur emplacement montre qu'ils jouent un rôle de liaison entre plusieurs groupes thématiques, en reliant notamment les enjeux technologiques, organisationnels et financiers des projets menés dans les FinTech.

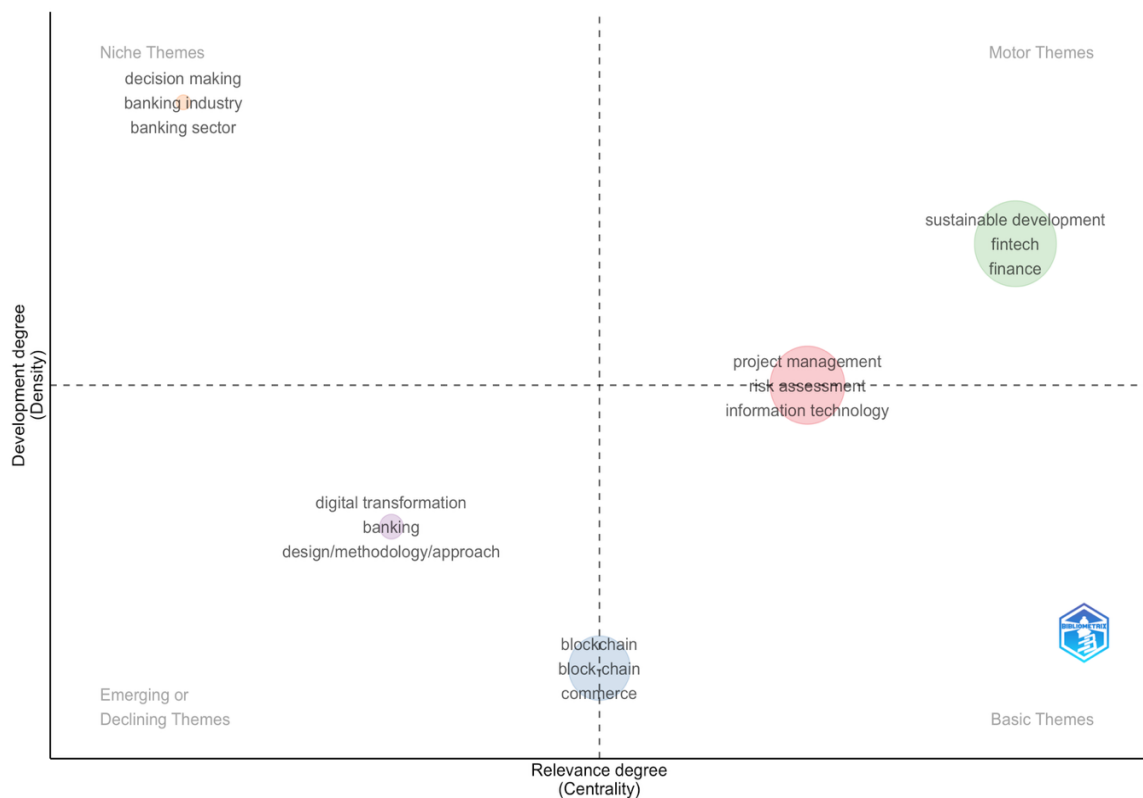


Figure 12: Carte thématique

CHAPITRE 4 DICUSSION

La discussion des résultats est structurée autour de quatre axes : la gouvernance des projets FinTech face à la complexité réglementaire, la contribution de la FinTech au développement durable, les pratiques de gestion de projet FinTech, ainsi que les facteurs clés de succès associés à ces projets.

4.1 Mise en perspective

L'essor des FinTech s'est accompagné d'une transformation profonde des pratiques organisationnelles et managériales liées au développement des services financiers numériques, plaçant la gestion de projet au cœur des processus d'innovation. L'analyse bibliométrique menée dans cette étude, fondée sur un corpus de 41 articles scientifiques publiés entre 2003 et 2025, permet d'appréhender l'évolution de la production scientifique consacrée à la gestion de projet dans le contexte des FinTech, en mettant en évidence les tendances de recherche, les pôles d'influence et les principaux axes d'investigation.

La présente discussion vise à interpréter les résultats obtenus afin de mieux comprendre les dynamiques qui structurent ce champ de recherche.

4.2 Discussion des resultats

4.2.1 Gouvernance des projets FinTech et gestion de la complexité réglementaire

Les projets FinTech se développent dans des environnements où la réglementation évolue rapidement et où les responsabilités sont souvent réparties entre plusieurs autorités. Selon Hsieh, Chang et Cheng (2024), la réussite des initiatives FinTech s'explique moins par la

sophistication technologique que par la qualité des pratiques organisationnelles et managériales qui structurent les projets, ces auteurs mettent en évidence que les facteurs clés de succès sont fondamentalement liés à la manière dont les projets FinTech sont gouvernés, coordonnés et intégrés dans un écosystème caractérisé par une forte interdépendance entre acteurs, technologies et cadres réglementaires, dont les projets FinTech performants reposent sur une gouvernance collaborative impliquant simultanément les startups, les institutions financières traditionnelles, les régulateurs, les développeurs technologiques et les utilisateurs finaux. Cette coordination dépasse la logique de projet interne pour adopter une approche inter-organisationnelle, permettant l'alignement des objectifs stratégiques, technologiques et réglementaires dès les phases amont des projets. Un deuxième facteur clé concerne les pratiques de gestion de projet orientées vers l'intégration technologique. Les études recensées montrent que la réussite des projets FinTech dépend fortement de la capacité à intégrer des technologies émergentes (blockchain, intelligence artificielle, Big Data, solutions mobiles) dans des infrastructures existantes souvent hétérogènes. Les pratiques dominantes incluent la gestion modulaire des projets, les partenariats technologiques et l'externalisation contrôlée de certains composants critiques, afin de réduire les risques d'incompatibilité et d'obsolescence technologique. En outre, la gestion des risques et de la conformité apparaît également comme un facteur déterminant de succès. L'article met en évidence que les projets FinTech échouent fréquemment lorsque la gestion de projet traite la réglementation comme une contrainte externe tardive. À l'inverse, les pratiques efficaces intègrent les exigences réglementaires et de conformité (AML, protection des données, cybersécurité) directement dans le cycle de vie du projet. L'adoption de pratiques RegTech, la collaboration proactive avec les autorités de régulation et l'utilisation de cadres de gouvernance reconnus (COSO,

COBIT) renforcent la viabilité des projets et accélèrent leur mise sur le marché. Un autre facteur essentiel réside dans les pratiques de gestion de projet centrées sur l'utilisateur. La littérature analysée montre que la valeur des projets FinTech est fortement conditionnée par la qualité de l'expérience client, la personnalisation des services et la confiance des utilisateurs. L'idée essentielle dégagée concerne la nécessité de structures internes de gouvernance solides au niveau des projets.

Selon Lacombe et Jarboui (2022), la gouvernance renvoie à l'ensemble des mécanismes par lesquels le pouvoir de décision est réparti, coordonné et contrôlé dans le cadre des projets de transformation digitale, en particulier entre les directions métiers, la direction générale et la fonction IT. Dans le contexte de la transformation digitale, la gouvernance IT ne se limite donc pas au contrôle technologique ou financier, mais englobe l'alignement stratégique business-IT, la participation des acteurs clés au processus décisionnel, la structuration des rôles des acteurs clés (CIO, directions métiers, fonctions digitales) et la capacité de l'organisation à arbitrer entre agilité, sécurité et création de valeur. La gouvernance est ainsi conçue comme un dispositif évolutif, étroitement lié au niveau de maturité digitale de l'organisation et déterminant la réussite des projets de transformation digitale.

Naimi-Sadigh et al. (2021) mettent en évidence le rôle central des technologies mobiles et de l'intelligence artificielle, ainsi que l'importance du cloud computing pour la banque, tout en soulignant que l'implication du client constitue un levier clé de création de valeur et d'innovation. Leur analyse a mené à un portefeuille structuré de projets couvrant les dimensions infrastructurelles, technologiques et métiers, orienté vers une digitalisation complète du parcours client.

Selon Markus et al. (2022), l'instauration d'un registre des transactions transparent et infalsifiable grâce à la blockchain renforce les mécanismes de gouvernance en favorisant la confiance, la traçabilité et la coordination entre les parties prenantes, ce qui contribue à l'amélioration de la performance.

Selon Liu et al. (2022), La blockchain, en tant que registre distribué, permet d'améliorer la confiance, la traçabilité et l'intégrité des données, mais soulignent qu'une architecture à chaîne unique ne permet pas d'atteindre simultanément efficacité, sécurité et maîtrise des coûts. Pour répondre à ces limites, ils proposent un modèle de blockchain hybride combinant une chaîne de consortium et une chaîne publique. La chaîne de consortium est mobilisée pour la gestion des données financières sensibles, le contrôle des droits d'accès et l'alignement avec les exigences réglementaires, tandis que la chaîne publique assure l'ancrage des informations afin de garantir leur auditabilité et leur immutabilité. Ce dispositif constitue un mécanisme de gouvernance technologique permettant de structurer la coordination entre acteurs, de renforcer l'évaluation des risques et de soutenir une gestion plus fiable et conforme.

4.2.2 La FinTech et le développement durable

Selon Vasile et Manta (2025), FinTech et l'intelligence artificielle constituent des infrastructures techno-financières stratégiques pour opérer la transition vers une économie durable, en articulant inclusion financière, finance verte et réduction des inégalités socio-économiques. Les résultats empiriques montrent que la digitalisation accélérée par la COVID-19 accroît la détention de comptes, l'usage de la banque mobile et des transactions en ligne, sans supprimer les asymétries liées au revenu, à l'éducation, à l'espace rural et au déficit d'infrastructures. Sur cette base, l'article propose un modèle de « financial inclusion

digitale durable » structuré autour de quatre piliers : infrastructures numériques, littératie et protection des consommateurs, harmonisation réglementaire appuyée sur des partenariats public-privé, et services financiers pilotés par l'IA pour un ciblage fin des populations sous-bancarisées.

Selon Ashta (2023), les prestataires de services financiers disposent de capitaux importants et les FinTech représentent un levier technologique majeur pour orienter ces ressources vers la lutte contre le changement climatique. Sur la base de cinq grandes FinTech et douze green FinTech, l'analyse montre que les acteurs majeurs publient et gèrent systématiquement leurs émissions de Scope 1 et 2, et souvent de Scope 3, en les reliant à des objectifs de neutralité carbone et à des stratégies opérationnelles (énergie renouvelable, data centers, bâtiments, mobilité). Par contraste, les green FinTech, plus petites, ne publient guère leurs propres émissions mais alignent entièrement leur modèle d'affaires sur des finalités vertes : financement participatif de projets climatiques, outils de suivi d'empreinte carbone, solutions de paiement et plateformes de trading pair-à-pair d'énergie renouvelable. L'auteur conclut que ces dispositifs relèvent surtout de la différenciation de produit et d'écosystèmes collaboratifs plutôt que d'une véritable disruption, et que la mesure rigoureuse de l'impact environnemental demeure le principal point aveugle de ce secteur émergent.

Selon Khalegi et al. (2024), la blockchain comme infrastructure pratique permettant d'opérationnaliser la finance durable à travers les FinTech et les investissements verts. La blockchain est présentée comme un outil de gouvernance financière capable d'assurer la transparence, la traçabilité et la fiabilité des flux financiers liés aux projets environnementaux, en limitant l'asymétrie d'information entre investisseurs, institutions financières et bénéficiaires. Cette transparence structurelle permet de suivre l'utilisation des

fonds en temps réel et de vérifier la conformité des projets aux critères environnementaux et ESG, réduisant ainsi les risques de fraude et de greenwashing. L'intégration de la blockchain aux solutions FinTech telles que le crowdfunding, les plateformes de prêts P2P et les paiements numériques facilite l'accès au financement pour les projets verts, en particulier dans les économies émergentes où les circuits bancaires traditionnels sont contraignants. Les contrats intelligents jouent un rôle central en automatisant l'exécution des engagements financiers selon des conditions prédéfinies, liant directement le décaissement des fonds à la performance environnementale et sociale mesurable. Cette automatisation améliore l'efficacité opérationnelle, réduit les coûts de transaction et renforce la confiance des investisseurs. D'après leur étude, la convergence entre blockchain, FinTech et pratiques ESG ne constitue pas seulement une innovation technologique, mais un changement structurel des pratiques de la finance durable, orienté vers une allocation plus efficace du capital, une meilleure gestion des risques et une crédibilité accrue des investissements verts.

Selon Wei, Yue et Khan (2024), les résultats empiriques mettent en évidence que la FinTech, la finance verte et la croissance verte contribuent significativement à la réduction des émissions de CO₂ dans les pays du BRICS, traduisant une amélioration de la durabilité environnementale. L'estimation par la méthode MMQR montre que le développement de la FinTech facilite le financement des projets verts et améliore l'efficacité du système financier, ce qui soutient la transition vers une économie à faible intensité carbone. En revanche, l'exploitation des ressources naturelles présente un effet positif et significatif sur les émissions de CO₂, confirmant son impact négatif sur la durabilité environnementale. Ces résultats soulignent le rôle central de la FinTech comme catalyseur de la finance verte et de

la croissance verte, capable de contrebalancer les effets environnementaux néfastes liés à la dépendance aux ressources naturelles.

Selon Ul-Durar et al. (2024) Grâce aux innovations financières numériques (digitalisation des services financiers, amélioration de la traçabilité et du financement durable), la FinTech contribue à renforcer l'efficacité des mécanismes de gestion des ressources et à atténuer les effets environnementaux négatifs liés à l'exploitation minière. Les résultats économétriques robustes confirment ainsi que la technologie financière peut soutenir une gestion écologiquement plus soutenable des ressources, à condition d'être intégrée dans les politiques économiques et environnementales.

Chen, Fan et Fan (2024) montrent clairement que la finance inclusive numérique joue un rôle moteur dans le développement de l'innovation verte des entreprises chinoises. Ils expliquent ce lien par deux mécanismes principaux : d'une part, la finance inclusive numérique réduit les contraintes de financement et les coûts de transaction, ce qui facilite l'investissement dans la recherche et le développement vert ; d'autre part, elle encourage les entreprises à renforcer leur responsabilité sociale, les incitant à adopter des stratégies plus respectueuses de l'environnement.

4.2.3 Les pratiques de gestion de projet FinTech

L'agilité apparaît dans le corpus comme une approche naturelle à l'incertitude qui caractérise les projets FinTech. Cette pratique est largement présentée dans le corpus comme une réponse aux défis de ces projets. Selon Volker Brühl (2022), l'adoption des méthodes agiles s'inscrit dans une transformation organisationnelle plus large, où l'agilité ne se limite pas à un ensemble de pratiques de gestion de projets, mais renvoie à un agile mindset, défini

comme une capacité organisationnelle dynamique permettant aux entreprises de s'adapter rapidement à des environnements incertains, d'apprendre de manière itérative et de réallouer leurs ressources de façon flexible. Empiriquement, l'analyse repose sur une enquête menée auprès de 51 institutions financières (17 banques et 34 FinTech) et montre que les FinTech mobilisent l'agilité de manière plus intensive, 84 % d'entre elles l'appliquant dans au moins 75 % de leurs projets informatiques, contre 47 % des banques. Cette différence s'explique principalement par la complexité organisationnelle des établissements bancaires et par les contraintes liées aux systèmes informatiques hérités. Les résultats indiquent également que Scrum constitue le cadre méthodologique dominant (94 % des banques et 100 % des Fintech), tandis que les cadres agiles à grande échelle restent faiblement diffusés, avec une adoption limitée à 35 % des banques pour SAFe et 6 % pour LeSS. L'accélération des projets représente la motivation centrale de l'introduction des méthodes agiles (80 % des répondants), devant l'amélioration de la performance d'innovation (55 %), de la qualité (51 %) et la réduction des coûts (43 %). Toutefois, les bénéfices perçus apparaissent plus difficiles à concrétiser pour les banques, seules 35 % d'entre elles considérant que les gains de délais ont été pleinement atteints, contre 59 % des FinTech, et 12 % estimant avoir atteint leurs objectifs de réduction des coûts, contre 38 % des FinTech. L'auteur souligne enfin que les principales difficultés résident dans le respect des principes agiles (73 %) et la gestion des interfaces organisationnelles (71 %), tandis que la réussite des démarches agiles dépend avant tout du soutien managérial (76 %) et du niveau de compétence des équipes (69 %), confirmant que l'agilité constitue un processus de transformation organisationnelle progressive plutôt qu'une simple innovation méthodologique.

Selon Orlov et al. (2021), l'amélioration de la performance économique des projets informatiques repose sur l'adoption de méthodologies agiles, entendues comme des approches de gestion de projet itératives et incrémentales fondées sur l'adaptation continue aux changements, l'autonomie des équipes et la collaboration étroite avec les parties prenantes, plutôt que sur une planification rigide et exhaustive en amont. Dans cette perspective, le Scrum, défini comme une méthodologie agile structurée autour de cycles courts appelés sprints (d'une à quatre semaines), repose sur une organisation formalisée des rôles et des responsabilités. Il intègre un Product Owner, chargé de maximiser la valeur métier du produit, un Scrum Master, garant du respect du cadre méthodologique et de la fluidité du processus, ainsi qu'une équipe de développement auto-organisée et pluridisciplinaire. Cette structuration permet une priorisation continue des besoins via le Product Backlog et une livraison régulière d'incréments fonctionnels, ce qui favorise la maîtrise des coûts, l'optimisation du temps de développement et l'augmentation de la rentabilité du projet, dimensions cruciales pour les entreprises FinTech orientées vers l'innovation rapide et la création de valeur numérique.

Par contraste, le Kanban, défini comme une méthode agile de pilotage du flux de travail, se caractérise par l'absence d'itérations temporelles fixes et de rôles prédéfinis. Il repose sur la visualisation continue des tâches à l'aide d'un tableau Kanban, la limitation du travail en cours (Work In Progress) et l'optimisation progressive du processus afin d'améliorer la prévisibilité et la fluidité de l'exécution. Dans l'étude, Kanban est présenté comme une approche particulièrement adaptée aux environnements où les exigences évoluent en permanence, ce qui correspond fréquemment aux contextes FinTech en phase exploratoire ou aux organisations à maturité agile encore limitée.

Le sprint, tel qu'utilisé dans Scrum, est défini comme une unité temporelle fermée durant laquelle l'équipe développe, teste et valide un incrément du produit, permettant un contrôle régulier de la qualité et de la performance économique. À l'inverse, Kanban privilégie un flux continu de tâches sans découpage temporel imposé, ce qui renforce la flexibilité opérationnelle mais limite parfois la capacité de projection financière à court terme.

Ainsi, l'étude met en lumière que la performance économique des projets IT définie par le coût total du projet, la durée d'exécution et le profit généré dépend étroitement de la nature de la méthodologie agile adoptée. Dans les contextes FinTech, où la rapidité d'adaptation, la maîtrise des ressources et la création de valeur sont déterminantes, Scrum apparaît plus performant pour les organisations matures, tandis que Kanban constitue une pratique plus souple et progressive pour accompagner l'innovation continue.

Selon Ahmad et al. (2025), l'agilité cognitive (agile mindset) des entrepreneurs descendants constitue un levier fondamental pour stimuler la digital innovation performance des family-owned small businesses, principalement à travers l'adoption et l'usage stratégique des FinTech. L'étude montre que l'agile mindset favorise une posture d'ouverture, d'adaptation rapide et d'apprentissage continu, permettant aux entrepreneurs d'identifier et d'exploiter plus efficacement les opportunités offertes par les technologies financières. La FinTech usage agit ainsi comme un mécanisme clé de transformation de l'agilité en innovation digitale, en facilitant l'accès aux données financières, l'optimisation des processus et la prise de décision fondée sur l'information en temps réel. Les résultats soulignent que la financial literacy renforce la capacité des entrepreneurs agiles à convertir leur agilité en usage effectif de la FinTech, ce qui amplifie les effets positifs sur la performance d'innovation digitale. Toutefois, cette dynamique peut être freinée par le not-invented-here syndrome, qui limite

l'acceptation des solutions FinTech externes et réduit l'impact de l'agilité sur les résultats innovants. Dans cette perspective, l'étude met en évidence que l'innovation digitale dans les entreprises familiales repose sur la complémentarité entre agilité entrepreneuriale et FinTech, inscrite dans une logique de mobilisation et d'exploitation des connaissances telle que proposée par la Knowledge-Based View Theory, plutôt que sur la seule adoption technologique. Ainsi, l'agilité apparaît dans le corpus comme une pratique dominante, mais conditionnelle. Elle constitue un facteur clé de succès lorsque les organisations sont capables de l'adapter aux spécificités des projets FinTech et de l'intégrer dans une gouvernance structurée.

Pour résumer, le tableau 14 présente les principaux facteurs clés de succès des projets FinTech et leurs pratiques associées.

Tableau 14: les pratiques de gestion de projet FinTech

Pratique	Définition	Caractéristiques	Auteurs
Agile	Approche fondée sur une capacité organisationnelle dynamique d'adaptation à l'incertitude, d'apprentissage itératif et de réallocation flexible des ressources	- Gestion itérative et incrémentale - collaboration étroite avec les parties prenantes - transformation organisationnelle au-delà des pratiques de projet	(Brühl, 2022 ; Orlov et al., 2021 ; Ahmad et al., 2025)
Scrum	Méthodologie agile structurée	- Sprints (1 à 4 semaines) - rôles définis (Product Owner, Scrum Master, équipe auto-organisée)	(Brühl, 2022 ; Orlov et al., 2021)

		- priorisation via Product Backlog - livraison d'incrément fonctionnels	
Kanban	Méthode agile de pilotage du flux de travail	- Visualisation des tâches - limitation du Work In Progress - flux continu sans itérations fixes ni rôles prédéfinis	(Orlov et al., 2021 ; Brühl, 2022)

Source : Auteur

4.2.4 Facteurs clés de succès des projets FinTech

Pris dans leur ensemble, les travaux du corpus montrent que la réussite des projets FinTech ne peut être expliquée par un seul facteur isolé. Selon Jinasena et al. (2020), l'analyse des facteurs clés de succès des projets FinTech repose sur une méthodologie qualitative par étude de cas, fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de huit professionnels impliqués dans la gestion de projets FinTech et IT. Dans ce cadre, le succès des projets FinTech est défini comme un construit multidimensionnel, dépassant les critères traditionnels de coût, délai et périmètre. Le premier facteur clé identifié concerne la performance du pilotage de projet, entendue comme la capacité à gérer les contraintes opérationnelles tout en maintenant un niveau élevé de qualité et de fiabilité des systèmes financiers. Les résultats montrent que, dans plusieurs projets analysés, des ajustements du périmètre ou des livraisons par phases sont privilégiés, et que des dépassements modérés de budget ou de planning sont acceptés lorsque ceux-ci permettent de réduire les risques opérationnels critiques. Le deuxième facteur clé est l'impact sur le client, défini comme l'adéquation entre la solution FinTech développée et les besoins métiers des parties prenantes. Les pratiques associées reposent sur la

formalisation rigoureuse des exigences fonctionnelles et techniques, la validation progressive des livrables et une communication continue entre équipes techniques et acteurs métiers. L'étude souligne que la satisfaction du client constitue un indicateur central de succès, notamment dans le contexte japonais, où la confiance et la continuité des relations client-fournisseur conditionnent l'accès à de futures opportunités de collaboration. La création de valeur métier constitue un troisième facteur déterminant du succès. L'article distingue plusieurs catégories de projets FinTech; amélioration de l'efficacité, réduction des coûts, automatisation des processus et innovation orientée vers le profit; chacune associée à des indicateurs de performance spécifiques. Les résultats indiquent que les bénéfices réels des projets FinTech apparaissent rarement immédiatement après le déploiement, mais peuvent s'étendre sur une période allant de six mois à deux ans, ce qui justifie la mise en place de pratiques formelles d'évaluation des bénéfices post-implémentation. Aussi, la préparation pour le futur est identifiée comme un facteur stratégique souvent insuffisamment intégré dans les pratiques courantes de gestion de projet. Elle renvoie à la capacité des projets FinTech à renforcer les infrastructures technologiques et les compétences organisationnelles en vue d'innovations ultérieures. L'étude montre que l'alignement entre les projets FinTech et la stratégie organisationnelle reste limité, en particulier du côté des fournisseurs technologiques, malgré son importance pour assurer la durabilité et l'évolutivité des solutions développées. Dans l'ensemble, l'article met en évidence que la réussite des projets FinTech dépend principalement de pratiques de gestion de projet orientées vers la qualité, la satisfaction des parties prenantes et la création de valeur mesurable, plutôt que vers le respect strict des contraintes initiales, confirmant ainsi la spécificité managériale des projets FinTech.

Selon Geidam et al. (2024), sur la base d'un corpus final de 25 articles scientifiques, sélectionnés après un processus rigoureux de filtrage. Les facteurs clés de succès des initiatives FinTech doivent être compris non seulement comme des déterminants de l'adoption ou de l'usage continu, mais surtout comme le résultat de pratiques organisationnelles et de gestion de projet cohérentes, intégrant dimensions technologiques, économiques et institutionnelles. L'étude montre que la performance des projets FinTech repose en priorité sur la capacité des équipes projet à traduire la valeur technologique en bénéfices opérationnels concrets, notamment à travers des systèmes perçus comme utiles, simples à utiliser et intégrés de manière fluide dans les processus existants. Ces éléments traduisent des pratiques dominantes orientées vers la conception centrée utilisateur, l'forumsation rapide et l'alignement entre exigences fonctionnelles et objectifs métiers, principes largement mobilisés dans la gestion de projets numériques complexes. Les résultats soulignent que les projets FinTech réussis sont ceux qui intègrent, dès la phase de pilotage, des mécanismes visant à maximiser les bénéfices perçus (réduction des coûts, rapidité des transactions, accessibilité des services) tout en maîtrisant les risques opérationnels, financiers, juridiques et de sécurité. Cette double logique bénéfices–risques reflète des pratiques avancées de gestion de projet, où l'évaluation des risques, la gouvernance des données et la cybersécurité deviennent des leviers stratégiques de succès plutôt que de simples contraintes techniques. La gestion proactive de ces risques contribue directement à renforcer la fiabilité des solutions FinTech et à soutenir leur pérennité. Par ailleurs, l'étude met en évidence le rôle central de la confiance comme facteur transversal, étroitement lié aux pratiques de management de projet. La confiance ne se limite pas à la perception des utilisateurs finaux, mais découle de choix de gouvernance projet tels que la transparence des

processus, la qualité des systèmes, la conformité réglementaire et la protection des données. Dans cette perspective, la réussite des projets FinTech dépend fortement de la capacité des managers à intégrer des pratiques de gouvernance alignées avec les cadres institutionnels et réglementaires, notamment par l'anticipation des exigences légales et l'intégration des politiques publiques dans la planification et l'exécution des projets.

Selon Saari et al. (2025), la réussite de la transformation digitale tirée par la blockchain dépend surtout des pratiques d'écosystème pas de la technologie en elle-même. La plateforme a d'abord été construite sur Corda, une blockchain d'entreprise privée conçue pour des réseaux restreints d'acteurs comme les banques, permettant des transactions sûres, traçables et partagées uniquement entre les parties concernées. Les pratiques de succès identifiées sont : une vision sectorielle commune autour d'un processus unique et entièrement digital, portée par banques, agents et autorités; des forums de collaboration formalisés et un véritable partenariat public-privé pour ajuster ensemble produit, conformité et standards; une gouvernance claire avec une entité juridique dédiée et un modèle de revenus par frais de transaction; des rôles complémentaires (startup agile, banques crédibles, autorités garantes du cadre légal, agents comme "gatekeepers") soutenus par un champion fort au début; enfin, un fort investissement dans la formation et le support des agents et une grande flexibilité technologique, qui a permis de remplacer Corda par une architecture centralisée via API (Application Programming Interface) plus simple et moins coûteuse, tout en conservant les processus, la confiance et l'ampleur de la transformation.

Masa'deh et al. (2025), montrent que le succès d'adoption de la blockchain dans les systèmes d'information de gestion de projet dépend principalement de l'aisance d'utilisation perçue (Ease of Use) et, de façon indirecte, de la qualité technique du système et de la qualité de

l'information, qui augmentent significativement la satisfaction des utilisateurs. Sur le plan statistique de l'étude, l'aisance d'utilisation exerce un effet positif fort sur la satisfaction et sur le succès d'adoption, ce qui confirme son rôle de déterminant central dans le modèle d'équations structurelles. La qualité du système présente également un effet positif significatif sur la satisfaction en améliorant la productivité et la rapidité d'exécution des tâches, ce qui renforce la performance perçue. En revanche, la qualité de service n'exerce aucun effet significatif sur la satisfaction et la satisfaction utilisateur ne prédit pas le succès de la blockchain ni ne médie le lien entre aisance d'utilisation et adoption, ce qui suggère que, dans ce contexte empirique, les caractéristiques technico-fonctionnelles priment sur les dimensions de service et d'attitude déclarée pour expliquer la réussite de l'implémentation.

Selon Dube et Chimoga (2022), les technologies de l'information constituent un facteur clé de succès des projets dans les institutions financières, car elles renforcent l'efficacité des pratiques fondamentales de gestion de projet notamment la gestion du périmètre, des coûts, du temps et de la qualité. Les auteurs démontrent que l'intégration des outils IT améliore la planification, le contrôle et le suivi des projets, ce qui réduit les risques d'échec et augmente la probabilité d'atteindre les objectifs organisationnels. Ainsi, l'IT agit comme un levier structurant de performance des projets et de réussite organisationnelle.

Rodrigues et al. (2023) indiquent que le succès de la transformation digitale dans le secteur bancaire dépend de l'articulation de plusieurs facteurs relationnels et organisationnels. L'analyse qualitative des discours de 604 employés, met en évidence sept dimensions déterminantes : les départements, le business, le manque de coopération, les demandes, la communication, l'expérience et la relation. Les auteurs montrent que la performance des projets de transformation digitale est favorisée lorsque les interactions entre employés IT et

non-IT reposent sur une compréhension partagée des exigences métier, une communication structurée et une expérience technique adaptée. Ces facteurs contribuent à limiter les conflits inter-départementaux et à renforcer la coordination des équipes, constituant ainsi des leviers essentiels de réussite des initiatives de transformation digitale dans les banques.

Pour synthétiser, le tableau 15 présente les principaux facteurs clés de succès des projets FinTech et leurs pratiques associées.

Tableau 15: Les facteurs clés de succès des projets FinTech

Facteur clé	Pratiques principales	Source
Pilotage de projet	- Ajustements du périmètre - Livraisons par phases - Dépassements modérés de budget/planning	(Jinasena et al., 2020)
Satisfaction client	- Formalisation des exigences fonctionnelles et techniques - Validation progressive - Communication continue	(Geidam et al., 2024 ; Jinasena et al., 2020)
Création de valeur métier	- Évaluation des bénéfices post-implémentation - Indicateurs de performance	(Jinasena et al., 2020)
Préparation pour le futur	- Alignement stratégique - Formation - Renforcement des infrastructures et compétences	(Jinasena et al., 2020)
Bénéfices opérationnels	- Conception centrée utilisateur - Itération rapide - Alignement exigences fonctionnelles et objectifs métiers	(Geidam et al., 2024)

Gestion des risques	- Évaluation des risques - Cybersécurité	(Geidam et al., 2024)
Collaboration écosystémique	- Partenariat public–privé - Forums de collaboration - Rôles complémentaires	(Saari et al., 2025)
Confiance et transparence	- Gouvernance claire - Qualité des systèmes - Protection des données - Transparence des processus	(Geidam et al., 2024)
Flexibilité technologique	- Migration technique (Corda vers API) - Maintien des processus	(Saari et al., 2025)
Aisance d'utilisation	- Aisance d'utilisation perçue - Qualité du système et de l'information	(Masa'deh et al., 2025)
Technologies de l'information (IT)	- Planification, contrôle, suivi, optimisation du périmètre, des coûts, du temps et de la qualité	(Dube & Chimoga, 2022)
Coordination inter-départements	- Communication structurée - Expérience technique adaptée - Compréhension partagée des exigences	(Rodrigues et al., 2023)

Source : Auteur

CONCLUSION

Ce mémoire s'est attaché à analyser de manière approfondie les pratiques de gestion de projet mobilisées dans le secteur des FinTech, ainsi que les facteurs clés de succès qui conditionnent la performance de ces projets dans un environnement caractérisé par une forte intensité technologique, une pression concurrentielle élevée et une complexité réglementaire croissante. En s'appuyant sur une revue systématique de la littérature et une analyse bibliométrique rigoureuse couvrant la période 2003–2025, cette recherche a permis de structurer un champ encore fragmenté et d'en dégager les principales dynamiques conceptuelles, méthodologiques et organisationnelles.

Les résultats mettent en évidence que la gestion de projet occupe une place centrale dans la réussite des projets FinTech, non pas comme un simple outil opérationnel, mais comme un véritable mécanisme stratégique de pilotage de l'innovation. L'essor rapide des FinTech, combiné à l'évolution constante des technologies numériques notamment la blockchain et aux exigences réglementaires renforcées, impose aux organisations une capacité accrue d'adaptation, de coordination et de contrôle. Dans ce contexte, les approches traditionnelles de gestion de projet, fondées sur une planification rigide et séquentielle, apparaissent insuffisantes pour répondre aux contraintes de vitesse, d'incertitude et de complexité propres aux projets FinTech.

L'analyse du corpus révèle une prédominance nette des approches agiles et hybrides, qui s'imposent comme les pratiques dominantes dans le secteur. Ces approches permettent de concilier flexibilité opérationnelle, apprentissage continu et exigences de conformité, tout en favorisant une meilleure interaction entre les équipes techniques, les décideurs et les parties

prenantes externes. L'hybridation des pratiques de gestion de projet apparaît ainsi comme une réponse pragmatique aux limites des cadres méthodologiques traditionnels, en combinant la rigueur des référentiels classiques avec l'agilité nécessaire à l'innovation numérique.

Sur le plan des facteurs clés de succès, la littérature analysée converge autour de plusieurs dimensions structurantes. La gouvernance de projet se distingue comme un élément déterminant, en raison de la multiplicité des acteurs impliqués dans l'écosystème FinTech, incluant start-ups, institutions financières traditionnelles, régulateurs et fournisseurs technologiques. Une gouvernance claire, fondée sur des mécanismes de coordination efficaces et une répartition explicite des responsabilités, apparaît essentielle pour limiter les risques de fragmentation et de désalignement stratégique. À cela s'ajoute l'importance de la gestion proactive des risques, notamment réglementaires, opérationnels et cybernétiques, qui conditionnent directement la confiance des utilisateurs et la pérennité des solutions développées.

Par ailleurs, les résultats soulignent une évolution du concept même de succès des projets FinTech. Celui-ci ne se limite plus au respect des contraintes classiques de coûts, délais et qualité, mais intègre de plus en plus des dimensions liées à la création de valeur pour les parties prenantes, à la durabilité des modèles d'affaires et à l'intégration des critères ESG. Cette évolution reflète une maturation progressive du secteur, dans lequel les projets FinTech sont désormais envisagés comme des leviers de transformation structurelle du système financier, et non plus uniquement comme des innovations technologiques isolées.

D'un point de vue théorique, ce travail contribue à enrichir la littérature en établissant un lien explicite et structuré entre la gestion de projet et les FinTech, deux champs qui ont longtemps

évolué de manière parallèle. L'approche bibliométrique adoptée permet d'objectiver les tendances de recherche, d'identifier les thématiques dominantes et de mettre en lumière les lacunes persistantes, notamment en matière d'études empiriques approfondies et de comparaisons internationales. Sur le plan managérial, les résultats offrent des enseignements utiles pour les praticiens, en mettant en évidence la nécessité d'adopter des dispositifs de gestion de projet flexibles, intégrés et orientés vers la gestion des risques et des parties prenantes. Sur le plan institutionnel, l'étude confirme le rôle structurant du cadre réglementaire, qui influence non seulement la conception des projets FinTech, mais également leur gouvernance et leurs trajectoires de développement.

Enfin, certaines limites doivent être reconnues. Le recours exclusif à la base de données Scopus, bien qu'elle garantisse un haut niveau de qualité et de fiabilité des données, peut avoir conduit à l'exclusion de travaux pertinents indexés dans d'autres bases ou relevant de la littérature grise. De plus, la nature essentiellement secondaire des données analysées limite la capacité à appréhender finement les pratiques effectives de gestion de projet au sein des organisations FinTech. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures, notamment par le recours à des études de cas, des enquêtes qualitatives ou quantitatives, et des analyses comparatives entre différents contextes institutionnels.

En définitive, ce mémoire montre que la réussite des projets FinTech repose moins sur la seule maîtrise technologique que sur la capacité des organisations à structurer des pratiques de gestion de projet adaptées à un environnement en mutation permanente. La gestion de projet apparaît ainsi comme un levier central de transformation, permettant de relier innovation, performance et durabilité au cœur de l'écosystème FinTech. Cette étude constitue une base pour de futures recherches visant à analyser les pratiques de gestion de projet et les

facteurs de succès dans les FinTech, ainsi que leur capacité à s'adapter aux évolutions technologiques, organisationnelles et réglementaires qui influencent la performance et la durabilité des projets.

RÉFÉRENCES

- Ahmad, n., khan, s. J., & gilani, s. M. F. S. (2025). Agile mindset and digital innovation: creative centrality, fintech usage, financial literacy, and the not-invented-here syndrome. <https://doi.org/10.1108/md-01-2024-0135>
- Ali, m., rahman, m., & hossain, m. (2024). Cybersecurity challenges and resilience in fintech ecosystems. *Iraqi journal for computer science and mathematics*. <https://doi.org/10.52866/ijcsm.2024.05.03.004>
- Anagnostopoulos, i. (2018). Fintech and regtech: impact on regulators and banks. *Journal of economics and business*, 100, 7–25. Elsevier. Doi: 10.1016/j.jeconbus.2018.07.003.
- Aria, m., & cuccurullo, c. (2017). Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959–975.
- Arner, d. W., barberis, j., & buckley, r. P. (2015). The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm? *Georgetown journal of international law*
- Arner, d. W., barberis, j., & buckley, r. P. (2017). Fintech and regtech in a nutshell, and the future in a sandbox. *Cfa institute research foundation briefs*, 3(4), 1–20. <https://doi.org/10.2470/rfbr.v3.n4.1>
- Ashta, a. (2023). How can fintech companies get involved in the environment? *Sustainability*, 15(13), 10675. <https://doi.org/10.3390/su151310675>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. <https://agilemanifesto.org/>
- Bis (2020). Sound practices: implications of fintech developments for banks and bank supervisors. Banque des règlements internationaux.
- Boehm, B., & Turner, R. (2004). Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed. Addison-Wesley.

- Booth, a., sutton, a., & papaioannou, d. (2016). Systematic approaches to a successful literature review (2nd ed.). Sage.
- Brühl, v. (2022). Agile methods in the german banking sector: expectations, experiences, and success factors. *Journal of banking regulation*.
<https://doi.org/10.1007/s11573-022-01102-y>
- Chen, c., fan, m., & fan, y. (2024). The role of digital inclusive finance in green innovation. *Plos one*, 19(12), e0315598. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315598>
- Chien, f., zhang, y., & sadiq, m. (2025). Fintech innovation in green finance: a disruptive force or a complementary tool? *International review of economics and finance*, 104, 104658. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104658>
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139–145. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00031-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00031-3)
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*. DOI:10.1002/pmj.21410
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The Agile–Stage-Gate hybrid model: A promising new approach and a new research opportunity. *Research-Technology Management*, 59(1), 21–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1117317>
- Cornelli, g., frost, j., gambacorta, l., rau, p. R., wardrop, r., & ziegler, t. (2023). Fintech and big tech credit: drivers of the growth of digital lending. *Journal of banking & finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106742>
- Craigen, d., diakun-thibault, n., & purse, r. (2014). Defining cybersecurity. *Technology innovation management review*, 4(10), 13–21. Doi:10.22215/timreview/835
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Deloitte (2019). Fintech buzzwords glossary. Deloitte uk
- Deloitte (2023). Fintech and esg reporting: building a foundation for sustainable growth. Deloitte insights.
- Dervishaj, b., mucaj, e., & dervishaj, n. (2025). Cybersecurity in fintech: challenges and strategies. *Proceedings of the international conference on new ideas in*

management, economics and accounting, 2(1), 10–23.
<https://doi.org/10.33422/imeaconf.v2i1.1005>

- Dieckmann, M., Making new technology investments pay off. *Managing Office Technology*, 1996, 41(7), 11-14.
- Diemers, d., lamaa, a., salamat, j., & steffens, t. (2015). Developing a fintech ecosystem in the gcc. *Strategy&*. Doi: 10.4018/978-1-7998-8546-7.ch006.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 119, 87–108. DOI:10.1016/j.jss.2016.06.013
- Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is agile project management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*, 55(6), 668–688.
<https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
- Donner, j., & tellez, c. A. (2008). Mobile banking and economic development: linking adoption, impact, and use. *Asian journal of communication*. Doi: 10.1080/01292980802344190
- Donthu, n., kumar, s., mukherjee, d., pandey, n., & lim, w. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines.
- Dube, s., & chimoga, i. M. (2022). Impact of information technology on project management practices and tools for financial institutions. *Journal of modern project management*, 10(2), 173–179. <https://doi.org/10.19255/jmpm03014>
- Elhajouji, a., & mesk, h. (2023). Fintech et industrie bancaire: une revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit*, 7(4).
- Eling, m., & lehmann, m. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The geneva papers on risk and insurance – issues and practice*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-018-0076-7>
- Ernst & young global limited. (2025). The power of together: the role of ecosystems in enabling fintech growth across sub-saharan africa (rapport ey/visa)
- Ey (2019) global fintech adoption index 2019. Ernst & young global limited.
- Ey (2023). A perspective on esg in fintech by ey and rabobank. Ey insights.

- Gal-or, e., & ghose, a. (2005). The economic consequences of sharing security information. *Information systems research*.
https://www.researchgate.net/publication/249908366_the_economic_consequences_of_sharing_security_information1
- Geidam, m. A., zainal, a., & masrom, m. (2024). Factors influencing fintech continuous use: systematic literature review and expert validation.
<https://doi.org/10.7903/cmr.23599>
- Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2020). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Geraldi, j., maylor, h., & williams, t. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): a systematic review of the complexities of projects. *International journal of operations & production management*, 31(9), 966-990.
- Gomber, p., kauffman, r. J., parker, c., & weber, b. W. (2018). On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, 35(1), 220-265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Gomber, p., koch, j.-a., & sierung, 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>
- Hasan, m. H., hossain, m. Z., hasan, l., & dewan, m. A. (2024). Fintech and sustainable finance: how is fintech shaping the future of sustainable finance? *European journal of management, economics and business*.
[https://doi.org/10.59324/ejmeb.2024.1\(3\).09](https://doi.org/10.59324/ejmeb.2024.1(3).09)
- Higgins, j. P. T., thomas, j., chandler, j., et al. (eds.). (2024). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. Cochrane. Wiley.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.
- Hobbs, b., & petit, y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project management journal*, 48(3), 3–19.
<https://doi.org/10.1177/875697281704800301>

- Hsieh, m.-y., chang, y.-c., & cheng, c.-c. (2024). Fintech governance challenges and solutions: a critical review and research agenda. Doi: 10.17705/1pais.16303
- International monetary fund (imf). (2019). Fintech: the experience so far. Imf policy paper. Washington, dc: imf.
- International monetary fund (imf). (2024). Global financial stability report, april 2024: the last mile: financial vulnerabilities and risks (chapitre 3: cyber risk: a growing concern for macrofinancial stability).
- Jafri, J. A., Mohd Amin, S. I., Abdul Rahman, A., & Mohd Nor, S. (2023/2024). A systematic literature review of the role of trust and security on Fintech adoption in banking. *Heliyon*, 10(1), e22980. Elsevier. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22980>
- Jinasena, t., withanaarachchi, u., & dissanayake, d. (2020). Success and failure retrospectives of fintech projects: a case study approach. *Information systems frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10079-4>
- Khalegi, m., rezaei, j., & tavana, m. (2024). Blockchain and sustainable finance: enhancing transparency and efficiency in green investments. *Technological forecasting and social change*. <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.125>
- Khan, S., & Mahadik, S. (2022). A comparative study of agile and waterfall software development methodologies. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 2(1), 399–402. DOI 10.48175/IJARSCT-5696
- Kou, g., & lu, y. (2025). Fintech: a literature review of emerging financial technologies and applications. *Financial innovation*, 11(1), 1–34. <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00668-6>
- Kpmg (2022). The emergent esg fintech ecosystem. Kpmg singapore
- Kpmg (2025). Pulse of fintech h1 2025: global insights. Kpmg international.
- Kpmg (2025). Pulse of fintech h2'24. Kpmg international
- Krupa, M., & Hájek, J. (2024). Hybrid project management models: A systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*. DOI:10.1504/IJPOM.2024.10056237

- Lacombe, i., & jarboui, a. (2022). Governance and management of digital transformation projects: an exploratory approach in the financial sector. *International journal of innovation science*, emerald publishing. <https://doi.org/10.1108/ijis-02-2022-0034>
- Lee, i., & shin, y. J. (2018). Fintech: ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, 61(1), 35–46.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Leech, B., & Hanslo, R. (2025). The Evolution of Agile and Hybrid Project Management Methodologies: A Systematic Literature Review. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.02859>
- Leong, c., tan, b., xiao, x., tan, f. T. C., & sun, y. (2018). Nurturing a fintech ecosystem: the case of a youth microloan platform in china. *Journal of the association for information systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jinfomgt.2016.11.006>
- Li b, xu z (2021) insights into financial technology (fintech): a bibliometric and visual study. *Doi:10.1186/s40854-021-00285-7*
- Liu, j., yan, l., & wang, d. (2022). A hybrid blockchain model for trusted data of supply chain finance. *Wireless personal communications*, 127, 919–943. Springer.
<https://doi.org/10.1007/s11277-021-08451-x>
- Masa'deh, r., al-hadid, i., & al-okaily, m. (2025). Antecedents of blockchain adoption success: the mediating effect of user satisfaction in project management information systems. *International journal of project management*. *Doi: 10.5267/j.jpm.2025.6.007*
- Markus, M. L., & Buijs, P. (2022). Beyond the hype: How blockchain affects supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(7), 177–193. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2022-0109>
- Mike McCormick (2012). *Waterfall vs. Agile Methodology*. MPCs, Inc., Revised Edition.
- Milian, E. Z., Spinola, M. M., & de Carvalho, M. M. (2019). FinTechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212–1242. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>

- 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>
- Nielsen, j. F. (2002). Internet technology and customer linking in nordic banking. International journal of service industry management. Doi: 10.1108/09564230210447940
- Olsen, S., et al. (2025). Project portfolio management in the fintech industry: practices, challenges, and a proposed framework. Procedia Computer Science.
- Orlov, a., mikhaylov, a., & kolesnikov, a. (2021). Comparative analysis of the use of kanban and scrum methodologies in it projects. Universal journal of accounting and finance. Doi: 10.13189/ujaf.2021.090415
- Orr, A. J. and McKenzie, P., Programme and project management in BT. British Telecommunications Engineering.
- Page, m. J., mckenzie, j. E., bossuyt, p. M., boutron, i., hoffmann, t. C., mulrow, c. D., ... moher, d. (2021). The prisma 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.
- Papadakis, E., & Tsironis, L. (2022). Towards a hybrid project management framework: A systematic literature review on traditional, agile and hybrid techniques. The Journal of Modern Project Management, 10(1), 6–19. DOI:10.19255/JMPM02410
- Petticrew, m., & roberts, h. (2006). Systematic reviews in the social sciences: a practical guide. Oxford: blackwell publishing. Doi:10.1002/9780470754887
- Pinto, J., et Slevin, D. (1988). Critical success factors in effective project implementation Sloan management Review, 33(1), 22-27.
- PMI & Agile Alliance. (2017). Agile Practice Guide. Project Management Institute.
- Pmi. (2021). A guide to the project management body of knowledge (pmbok® guide) (7e éd.). Project management institute.
- Puschmann, t. (2017). Fintech. Business & information systems engineering, 59(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Pwc (2023). Sustainable finance and fintech: a necessary marriage
- Pwc canada (2019). Canadian fintech market map. Pwc canada

- Randolph, W. A. and Posner, B. Z., *Effective Project Planning and Management*, Prentice Hall International, 1994.
- Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management: A systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. DOI:10.12821/ijispm100203
- Rjoub, h., adebayo, t. S., & kirikkaleli, d. (2023). Blockchain technology-based fintech banking sector involvement using adaptive neuro-fuzzy-based k-nearest neighbors algorithm. *Financial innovation*. Doi:10.1186/s40854-023-00469-3
- Rodrigues, l. F., oliveira, a., & rodrigues, h. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International review of economics and finance*. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>
- Saari, u. A., tura, n., & ojanen, v. (2025). Best practices for blockchain-driven digital transformation in cross-industry settings. Doi: 10.1016/j.digbus.2025.100127
- Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0004
- Serrador, p., & pinto, j. K. (2015). Does agile work? — a quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project management research—The challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99.
- Shenhar, A. J., dvir, d., levy, o., & maltz, a. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(01)00097-8)
- Skinner, c. (2016). *Valuweb: how fintech firms are using bitcoin blockchain and mobile technologies to create the internet of value*. Singapore: marshall cavendish business.
- Snyder, h. (2019). Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333–339.
- Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(2014), 939–948

- Steegh, R., Van De Voorde, K., & Paauwe, J. (2025). Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 35, 101056. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101056>
- Suryono, r. R., budi, i., & purwandari, b. (2020). Challenges and trends of financial technology (fintech): a systematic literature review. *Information*, 11(12), 590. <https://doi.org/10.3390/info11120590>
- Székely, B., Erdeiné Késmárki-Gally, S., & Lakner, Z. (2025). Hybrid project management: A scoping review. *Planning and Sustainable Development*. DOI:10.1016/j.plas.2025.100182
- Tan Chi Xiang, Mohd Talib, Z., & Md Johar, M. G. (2023). An analysis of sustainable change management for Quality 4.0: Evidence from hybrid project management adoption in the Malaysian FinTech context. *Journal of Project Management*, 8(4), 253–272. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2023.6.001>
- Thakor, a. V. (2020). Fintech and banking: what do we know? *Journal of financial intermediation*, 41, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>
- The economist. (2015). The fintech revolution: a wave of startups is changing finance—for the better. *The economist*.
- 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.
- Ul-durar, s., de sisto, m., arshed, n., naveed, s., & farooqi, m. R. (2024). Fintech adoption in achieving ecologically sustainable mineral management in asian obor countries – a cross-section and time autoregressive robust analysis. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104939>
- Vasile, v., & manta, o. (2025). Fintech and ai as opportunities for a sustainable economy. *Fintech*, 4(2), 10. <https://doi.org/10.3390/fintech4020010>
- Wei, h., yue, g., & khan, n. U. (2024). Uncovering the impact of fintech, natural resources, green finance and green growth on environmental sustainability in brics: an mmqr analysis. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104515>
- World bank & cpmi (2020). Payment aspects of financial inclusion in the fintech era.

- Yermack, d. (2017). Corporate governance and blockchains. *Review of finance*, 21(1), 7–31. <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>
- Zupic, i., & čater, t. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429–472.