



MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR
BOKA LOÏC PATERNE KOFFI-N'GBESSO

LA GESTION STRATÉGIQUE DES TECHNOLOGIES EMERGENTES DANS
LE SECTEUR BANCAIRE.

MAI, 2026

RÉSUMÉ

La transformation numérique des institutions financières, notamment les banques, soulève de multiples enjeux dans un contexte de mutation technologique accélérée. Ce mémoire explore cette dynamique en mettant l'accent sur l'intégration des technologies émergentes dans le secteur bancaire, un phénomène qui restructure à la fois les modèles organisationnels et les logiques de service. Malgré l'abondance de technologies prometteuses, les banques traditionnelles se heurtent à des défis d'adaptation stratégique et de gouvernance. L'IA, bien qu'elle représente une opportunité de performance, soulève également des risques éthiques, de transparence et de gestion des compétences.

Dans cette optique, ce mémoire vise à contribuer à la compréhension des transformations induites par l'IA dans le secteur bancaire en menant une revue systématique de la littérature scientifique. À travers l'analyse de 78 documents issus de revues académiques et de bases de données définies, l'étude retrace l'évolution des recherches sur les technologies émergentes dans le secteur bancaire ainsi que leur impact sur la stratégie managériale, principalement développées entre 2015 et 2025. Une analyse de contenu thématique a permis de dégager plusieurs facteurs critiques : la transformation des processus décisionnels, les changements dans la relation client, la reconfiguration de la structure organisationnelle, les implications éthiques, ainsi que les résistances internes à l'adoption de ces technologies.

Les résultats mettent en lumière des tensions entre l'innovation technologique et les capacités institutionnelles. Ils montrent également l'importance d'un encadrement réglementaire robuste pour accompagner cette transition. En somme, ce mémoire propose une synthèse rigoureuse des connaissances actuelles sur l'IA et le big data dans le secteur bancaire, fournissant ainsi aux chercheurs et aux décideurs un socle de réflexion stratégique sur les conditions d'une transformation numérique durable et maîtrisée.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord mon directeur de mémoire, Khalil RHADEM, et la codirectrice, Marie-Josée DRAPEAU, pour leur précieux accompagnement, leurs conseils éclairés, leur disponibilité et la rigueur méthodologique qu'ils ont transmise tout au long de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants et des membres du corps professoral dont l'expertise et l'enseignement ont largement enrichi mes connaissances et ma réflexion. Ainsi qu'à toutes celles et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'avancement de ce mémoire.

Je ne manque surtout pas de saluer le soutien indéfectible de mes parents KOFFI-N'GBESSO Hyppolite et YOA Djedoua Setephane, qui ont su m'encourager, investir, motiver et croire en moi durant les moments les plus exigeants.

Étant croyant, je remercie DIEU source de force et de guidance

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE	1
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE LA REVUE SYSTEMATIQUE	10
1.1 Choix de la méthodologie de recherche	10
1.2 Justification de l'utilisation d'une revue systématique de la littérature	12
1.3 Étapes de la démarche méthodologique	15
1.4 Définir la problématique et les objectifs.....	18
1.5- Recherche documentaire et critères d'inclusion/exclusion	20
1.6- Sources et bases de données utilisées	23
1.7 Évaluation et sélection des articles.....	25
1.8 L'analyse et la synthèse de données	27
1.9 Structuration et synthèse qualitative de la revue de littérature.....	37
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	39
2.1 Le management stratégique dans le secteur bancaire.....	39
2.2 Les technologies émergentes dans le secteur bancaire	43
2.3 Les principaux acteurs de la gestion stratégique dans le secteur bancaire	44
2.3.1 Les banques traditionnelles	44
2.3.2 Les banques digitales et fintechs.....	47
2.3.3 Les organismes de régulation (Banque centrale, Autorités, Institutions financières)	49
2.3.4 Les parties prenantes technologiques	52
2.4 Types de technologies émergentes utilisées dans le secteur bancaire	59
2.4.1 Intelligence artificielle et machine Learning	59
2.4.2 Blockchain et crypto-monnaies	60
2.4.3 Big Data et analyse prédictive	62
2.4.4 Automatisation et robotisation des processus	63
2.5 Principaux défis dans l'adoption des technologies émergentes par les banques .	64

2.5.1 Risques de cybersécurité	64
2.5.2 Problèmes d'intégration technologique et organisationnelle	65
2.5.3 Réglementation et conformité	66
2.6 Mécanismes de gouvernance pour intégrer les technologies émergentes	68
2.6.1 Définition et modèles de gouvernance dans le management stratégique	68
2.6.2 Mécanismes pour l'intégration des technologies dans les banques	70
2.6.3 Principaux défis dans la mise en œuvre de la gestion stratégique des technologies émergentes	75
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	82
3.1. Analyse descriptive	82
3.1.1. Répartition des études en fonction de l'année de publication	85
3.1.2. Répartition géographique des études	87
3.1.3. Répartition selon l'approche de recherche	89
3.1.4. Répartition selon le domaine	92
3.2. Analyse du contenu	94
CHAPITRE 4 : DISCUSSION GÉNÉRALE.....	137
4.1. Approfondir l'alignement stratégique des technologies émergentes dans les banques	137
4.2. Étudier les effets organisationnels et humains des technologies émergentes....	138
4.3. Analyser la coévolution entre technologies financières et régulation.....	139
4.4. Explorer les usages différenciés des technologies selon les segments bancaires	140
CONCLUSION.....	142
ANNEXES	164

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Revue systématique, revue narrative et scoping review.	13
TABLEAU 2 : Critères de sélection de la littérature.	22
TABLEAU 3 : Synthèse de recherche des documents de la revue de littérature	24
TABLEAU 4 : Évaluation documentaire	26
TABLEAU 5 : Portrait descriptif de notre échantillon final	29
TABLEAU 6 : Modèles Théoriques des Technologies Émergentes	54
TABLEAU 7 : Répartition des études en fonction de la revue de publication	82

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Protocole de recherche-PRISMA.....	17
FIGURE 2 : Réparation des documents par année.....	85
FIGURE 3 : Répartition par zone géographique	87
FIGURE 4 : Répartition selon l'approche de recherche.....	90
FIGURE 5 : Répartition selon le domaine d'application	92
FIGURE 6 : Cadre conceptuel intégrateur (modèles TOE et DOI).	95

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Dans le monde contemporain, la mondialisation et l'innovation technologique sont devenues les principaux moteurs de la transformation économique et sociale. L'émergence et la fulgurante montée des nouvelles technologies ont bouleversé le monde et continuent d'être les principales causes des grandes fractures de l'histoire de l'humanité (Godeluck, 2000). Les avancées technologiques ont révolutionné les entreprises et les secteurs industriels, redéfinissant la manière dont les organisations opèrent et interagissent avec leurs clients. Les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle (IA), la blockchain, l'Internet des objets (IoT) et l'analyse des mégadonnées, jouent un rôle crucial dans cette dynamique, offrant de nouvelles opportunités tout en posant des défis sans précédent.

Par ailleurs, la mondialisation renforce l'interconnexion des entreprises et intensifie la concurrence. Dans cet environnement, les organisations doivent adapter leurs stratégies pour rester compétitives. L'intégration des technologies émergentes dans les processus opérationnels constitue ainsi un levier essentiel pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et développer des services innovants.

Au Canada, selon l'Economic Impact Report, le secteur bancaire connaît une transformation numérique accélérée grâce à l'adoption de technologies émergentes qui améliorent l'efficacité opérationnelle. L'IA, en particulier, est perçue comme un levier majeur de croissance économique, avec une contribution estimée de 230 milliards de dollars à l'économie canadienne, tout en offrant des gains de productivité significatifs (Public-first, 2023).

Toutefois, l'intégration réussie de ces technologies exige une approche stratégique qui prend en compte à la fois les aspects techniques et organisationnels. Le secteur bancaire,

longtemps perçu comme résistant au changement, est désormais au cœur de cette transformation.

Selon Schneider (2010), l'essor des technologies de l'Internet a transformé les services bancaires en ligne en ouvrant des opportunités d'efficacité et d'innovation, tout en soulevant de nouveaux enjeux en matière de sécurité et de gestion des risques. Cette dynamique de transformation explore l'impact des technologies innovantes sur l'industrie bancaire.

Cependant, l'évolution rapide de la technologie et les attentes croissantes des consommateurs ont brisé la rigidité bancaire, forçant les banques à innover et à adopter de nouvelles technologies pour rester compétitives et pertinentes.

Les banques et les institutions financières sont confrontées à des pressions croissantes pour innover et répondre aux attentes des clients dans un environnement de plus en plus numérique. L'adoption de technologies émergentes est devenue un impératif stratégique pour rester compétitif et pertinent. Selon un rapport de McKinsey (2021), les banques qui adoptent des technologies numériques peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle de 30 à 50 % et réduire leurs coûts de 20 à 30 %. Ces technologies contribuent notamment à la modernisation des opérations bancaires, en favorisant l'automatisation des processus et en réduisant les erreurs.

Par ailleurs, la généralisation des services bancaires en ligne modifie les attentes des clients. Ces derniers recherchent des services rapides, sécurisés et accessibles en continu via des plateformes numériques. Selon Deloitte (2022), 64 % des clients privilégient les services bancaires en ligne ou les applications mobiles plutôt que les agences physiques. Cette évolution s'accompagne de l'émergence des fintechs, définies comme des innovations financières rendues possibles par la technologie. Elles introduisent de

nouveaux modèles d'affaires, de produits et de services susceptibles de transformer les marchés financiers et les institutions bancaires (Jelena, 2019).

Le secteur bancaire est marqué par une intensification de la concurrence, notamment par l'émergence des fintechs et des grandes entreprises technologiques qui proposent des services financiers innovants. Selon Capgemini (2023), 75 % des consommateurs dans le monde ont utilisé au moins un service de fintech en 2022, ce qui illustre la montée en puissance de ces nouveaux acteurs.

Cette évolution oblige les institutions financières à repenser leurs stratégies. Les transformations technologiques imposent aux organisations une adaptation continue, mettant en évidence l'importance d'un management capable d'anticiper les évolutions de l'environnement (Scouarnec, 2021).

Parmi les technologies émergentes, l'intelligence artificielle (IA) et la blockchain occupent une place centrale en raison de leur impact sur les opérations bancaires. L'IA est largement utilisée pour automatiser les processus, analyser de grandes quantités de données et améliorer l'expérience client. Selon une étude de Deloitte (2023), 76 % des institutions financières ont déjà adopté l'IA, et 90 % prévoient d'augmenter leurs investissements dans ce domaine.

Avec l'IA, les technologies d'automatisation des processus robotiques (RPA) permettent aux banques de rationaliser des tâches administratives répétitives, telles que le traitement des prêts et la vérification des documents. Selon JPMorgan, Chase utilise un programme d'IA appelé Coin (Contract Intelligence) pour examiner les documents juridiques et en extraire des données, réduisant ainsi le temps de traitement de 360 000 heures à quelques secondes (JPMorgan, 2023).

La banque HSBC a rapporté une réduction de 40 % de ses coûts de traitement des transactions grâce à l'automatisation et à l'IA (HSBC, 2022). La mise en œuvre de RPA a permis à HSBC de rationaliser ses processus, de réduire les erreurs humaines et d'accélérer le traitement des transactions. Les algorithmes d'IA permettent aux banques de mieux comprendre les comportements de leurs clients et de personnaliser leurs services. L'IA peut également détecter les fraudes et gérer les risques financiers plus efficacement. Par exemple, la banque Citi utilise l'IA pour analyser les transactions et détecter des activités suspectes en temps réel, ce qui a permis de réduire de 20 % les pertes dues à la fraude (Citibank, 2023).

De plus, les chatbots et assistants virtuels, comme Erica de Bank of America, offrent un support client 24/7, ce qui améliore la satisfaction et la fidélité des clients. Erica a répondu à plus de 100 millions de requêtes depuis son lancement, aidant les clients à gérer leurs comptes, à suivre leurs dépenses et à obtenir des conseils financiers personnalisés (Bank-of-America, 2022).

En outre, la technologie de la blockchain offre une sécurité transparente grâce à son registre décentralisé et immuable. Selon PwC (2023), 50 % des institutions financières mondiales explorent activement l'utilisation de la blockchain pour améliorer la sécurité et l'efficacité des transactions.

La blockchain permet de réduire les coûts et les délais des paiements internationaux en éliminant les intermédiaires. Santander, l'une des plus grandes banques européennes, utilise RIPPLE pour ses paiements internationaux, réduisant le temps de traitement, auparavant de plusieurs jours, à quelques secondes (Santander, 2022).

Aussi, il y a les contrats intelligents (contrats intelligents) qui automatisent et sécurisent les accords contractuels en exécutant automatiquement les termes du contrat lorsqu'ils

sont remplis. BNP Paribas utilise des contrats intelligents basés sur la blockchain pour automatiser les transactions de financement du commerce, augmentant ainsi l'efficacité et la transparence (BNP-Paribas, 2022).

L'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire n'est pas seulement une tendance, mais une nécessité stratégique pour rester compétitif dans un environnement mondial en rapide évolution. L'intelligence artificielle et la blockchain sont les technologies les plus impactantes, transformant radicalement les opérations bancaires et offrant des avantages significatifs en matière d'efficacité, de sécurité et de satisfaction client. L'intégration stratégique de ces technologies permet aux banques non seulement d'améliorer leur performance opérationnelle, mais aussi de répondre aux attentes croissantes des clients et de faire face à la concurrence accrue des fintechs et des géants technologiques. En adoptant ces innovations de manière proactive, les institutions financières peuvent non seulement survivre, mais aussi prospérer à l'ère numérique actuelle.

Ainsi, on observe cette profonde transformation due à l'essor des technologies émergentes. Cependant, leur adoption pose également des défis considérables en matière de gestion des risques, de conformité réglementaire et de transformation organisationnelle.

Sur le plan théorique, il existe un besoin clairement identifié de développer des cadres conceptuels adaptés aux spécificités du secteur bancaire afin d'intégrer efficacement les technologies émergentes dans leurs stratégies globales. En effet, plusieurs travaux soulignent l'absence de modèles d'adoption spécifiquement conçus pour ce secteur, notamment en raison des exigences élevées en matière de sécurité et des contraintes réglementaires strictes (Auroy, 2020; Scouarnec, 2021).

Dans ce contexte, l'introduction de technologies telles que l'intelligence artificielle et la blockchain remet en question les modèles traditionnels d'adoption technologique. Ces innovations modifient les pratiques de gestion des risques et exigent une adaptation des approches existantes (Gaha, 2004; Schneider, 2010).

En effet, l'intégration de ces technologies nécessite de surmonter des défis tels que l'incertitude réglementaire et les risques liés à la cybersécurité, ce qui appelle au développement de nouveaux cadres théoriques adaptés aux exigences du secteur (Aryan et al., 2024). Des études comme celle d'Elia insistent sur la nécessité de théoriser les multiples dimensions de l'impact des fintechs, notamment en matière de régulation, de transformation organisationnelle et de réponse aux attentes croissantes des clients (Elia et al., 2022).

De plus, ce besoin est souligné dans l'analyse de l'impact des innovations numériques sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client, où des partenariats entre banques et fintechs s'avèrent essentiels pour maximiser les opportunités d'innovation (Aldaarmi, 2024).

Toutefois, il est nécessaire de théoriser les impacts à long terme de ces technologies sur le modèle d'affaires bancaire. Comment ces technologies modifient-elles les dynamiques de la concurrence dans le secteur bancaire ? Quelles sont les implications pour la structure organisationnelle et les compétences requises des employés ? Ces questions théoriques sont cruciales pour comprendre la portée et les limites de l'innovation technologique dans le secteur bancaire.

Sur le plan empirique, il est essentiel d'analyser des données concrètes pour comprendre comment les banques mettent en œuvre ces technologies et quels résultats sont obtenus, car plusieurs études empiriques ont montré que l'intégration de l'intelligence artificielle

(IA) dans les banques permet d'obtenir des gains significatifs en matière d'efficacité et de réduction des coûts. Une étude menée par Deloitte (2023) montre que l'adoption de l'IA permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle de 30 % à 50 % et de réduire les coûts de traitement de 20 % à 30 % (Deloitte, 2023). De plus, un rapport de McKinsey indique que les banques qui mettent en œuvre des technologies telles que l'IA constatent des améliorations notables de la satisfaction client, avec une augmentation de la fidélité client de 15 % en moyenne (McKinsey, 2021).

Ces technologies contribuent également à renforcer la satisfaction et la fidélité des clients, en améliorant la qualité et la rapidité des services proposés. Par ailleurs, certaines recherches mettent en évidence les transformations des modèles bancaires induites par le numérique, notamment par le développement de nouveaux services et la collaboration avec les fintechs (Anupa et al., 2023; Elia et al., 2022).

Cependant, malgré ces résultats encourageants, la littérature empirique demeure limitée quant à la compréhension des conditions concrètes d'adoption de ces technologies. En particulier, les défis liés à leur mise en œuvre, tels que les contraintes techniques, organisationnelles et réglementaires, restent insuffisamment documentés (Chukwuebuka et al., 2024; Dzingirai, 2021).

Ainsi, un besoin empirique se dégage de l'analyse des pratiques réelles des institutions bancaires, afin de comprendre comment elles intègrent ces technologies et quels facteurs influencent leur adoption et leur performance.

En ce sens une question se pose :

Comment les banques peuvent-elles intégrer stratégiquement les technologies émergentes pour optimiser leurs opérations et maintenir leur compétitivité, tout en

gérant les risques associés à ces innovations dans un environnement financier de plus en plus digitalisé et réglementé ?

Cette problématique soulève plusieurs défis complexes, notamment liés à la culture organisationnelle, à la gestion du changement, à la cybersécurité et à la conformité réglementaire, selon les espaces économiques. En ce sens, Gibbs and Kraemer (2004) abordent la question de l'intégration stratégique des technologies dans les opérations des entreprises. Ils soulignent l'importance de la compatibilité organisationnelle et de la pression externe comme facteurs déterminants de l'adoption et de l'utilisation du commerce électronique.

En effet, la réussite d'une organisation repose en grande partie sur ses actifs immatériels, tels que les connaissances, la réputation, les compétences et les relations, car ils sont difficiles à imiter et offrent un avantage concurrentiel durable. La connaissance est l'actif stratégique de l'entreprise. Il est primordial de gérer cet actif et de le développer. Une connaissance qui n'évolue pas rapidement devient obsolète,¹ Gaha (2004).

Dans ce contexte, Auroy (2020) souligne la nécessité d'une gestion renouvelée de ces actifs, notamment face aux nouvelles formes de travail et à l'environnement VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté). Ceci implique le développement de capacités.

Les objectifs de recherche sont :

¹ Gaha & Mansour (2004), *Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration*, Gestion, vol. 29, n° 2, 1er juin 2004, p. 19-25.

- 1. Analyser l'impact des technologies émergentes (l'IA et la blockchain) sur le secteur bancaire, en mettant en lumière les tendances clés et les principaux domaines d'application.**
- 2. Identifier les défis stratégiques liés à l'intégration des technologies émergentes dans le secteur bancaire et évaluer le rôle de la gestion stratégique pour les surmonter.**

Pour aborder le thème de manière rigoureuse et exhaustive, une revue systématique de la littérature sera menée.

Cette méthode permettra de recenser, d'évaluer et de synthétiser l'ensemble des études pertinentes sur le sujet. En suivant les directives PRISMA, nous nous assurerons que chaque étape du processus est documentée de manière transparente et complète. En identifiant et en analysant les contributions théoriques et empiriques existantes, cette revue systématique servira de base solide aux discussions ultérieures et aux recommandations stratégiques qui seront développées dans ce mémoire.

Pour ce faire, notre est structuré en quatre chapitres principaux.

Le chapitre 1 détaille la méthodologie de la revue, en précisant les critères de sélection des sources, les bases de données mobilisées et les axes d'analyse retenus. Le chapitre 2 est consacré à une revue de la littérature qui permet d'explorer les concepts clés, les courants théoriques et les résultats empiriques existants relatifs à la transformation numérique et aux actifs immatériels. Le chapitre 3 présente les résultats de l'analyse des études sélectionnées, en mettant en évidence les tendances, les enjeux récurrents et les apports de la recherche. Enfin, dans le chapitre 4 nous ferons une discussion générale des résultats en soulignant les implications managériales et les pistes de recherche futures.

CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE LA REVUE

SYSTEMATIQUE

La méthodologie constitue une composante essentielle de ce travail, en assurant la cohérence et la rigueur de l'analyse. Afin de répondre à la problématique posée : Comment les banques peuvent-elles intégrer stratégiquement les technologies émergentes pour optimiser leurs opérations et maintenir leur compétitivité, tout en gérant les risques associés à ces innovations dans un environnement financier de plus en plus digitalisé et réglementé ?

Cette méthode permet de recenser, d'analyser et de synthétiser les connaissances scientifiques existantes sur le sujet, selon un processus structuré et transparent.

Deux objectifs spécifiques guident cette démarche :

1. Analyser l'impact des technologies émergentes sur les pratiques bancaires.
2. Identifier les obstacles à leur intégration et évaluer les leviers stratégiques pour y répondre.

Ce mémoire s'appuie sur une revue systématique de la littérature. Comme le soulignent Tranfield et al. (2003), une revue systématique permet de structurer et de consolider les recherches antérieures tout en identifiant des lacunes ou des pistes pour des travaux futurs.

1.1 Choix de la méthodologie de recherche

Dans le cadre d'un mémoire de recherche, la stratégie de recherche constitue un pilier fondamental qui oriente la démarche scientifique dans son ensemble. Sélectionne la manière dont le chercheur aborde sa problématique, construit son raisonnement, choisit

ses sources et les outils méthodologiques pertinents. Pour une étude portant sur la gestion stratégique des technologies émergentes dans le secteur bancaire, la revue de la littérature joue un rôle essentiel dans la compréhension de l'impact de l'intelligence artificielle et de la blockchain, principalement, mais aussi dans l'analyse des défis que pose leur intégration dans un environnement hautement digitalisé et réglementé, ce qui constitue nos objectifs respectifs.

Grâce à cette étape, il nous est possible de repérer les grandes tendances technologiques à l'échelle internationale, d'identifier les principaux cas d'usage de l'IA et de la blockchain dans les services financiers, et de mieux comprendre comment ces innovations transforment les modèles opérationnels des banques (Ghandour, 2021).

Une revue de littérature systématique devient ainsi un outil permettant de répondre au premier objectif de la recherche, à savoir analyser l'impact de ces technologies sur le secteur bancaire.

En outre, cette revue systématique permet de nourrir la réflexion sur les enjeux stratégiques liés à l'adoption de ces technologies. À partir des résultats des différentes études documentaires, elle met en évidence les principaux obstacles rencontrés par les institutions bancaires, qu'il s'agisse de contraintes réglementaires, de problématiques d'interopérabilité technologique, de risques liés à la cybersécurité ou encore de résistances organisationnelles au changement. Elle permet également de comprendre comment certaines banques ont mobilisé des approches stratégiques innovantes pour surmonter ces freins. De ce point de vue, la revue de littérature systématique nous aide à atteindre le second objectif de la recherche, qui consiste à identifier les défis d'intégration et à évaluer le rôle de la gestion stratégique dans ce processus.

1.2 Justification de l'utilisation d'une revue systématique de la littérature

Dans le cadre de notre travail, l'approche retenue est la revue systématique de la littérature, une méthode de synthèse des connaissances. Ce choix s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, le sujet de **la gestion stratégique des technologies émergentes** se situe à l'intersection de plusieurs disciplines (technologie, stratégie, finance), ce qui nécessite une synthèse exhaustive et multidimensionnelle.

Contrairement aux revues narratives, souvent plus subjectives, la revue systématique suit une démarche explicite, transparente et reproductible, qui permet de limiter les biais du chercheur lors de la sélection et de l'interprétation des sources. Cette méthode vise à identifier, évaluer et synthétiser l'ensemble des travaux pertinents relatifs à une question de recherche précise, ce qui en fait un outil précieux pour assurer une base scientifique solide au mémoire. Koseoglu and Arıcı (2023) expliquent que les revues systématiques offrent de nouveaux aperçus sur les concepts et théories du management, tout en améliorant la rigueur méthodologique grâce à des étapes structurées de délimitation du contenu.

La méthode de synthèse de connaissances (revue systématique) est particulièrement indiquée lorsqu'il s'agit de répondre à une question de recherche bien définie, dans un format structuré tel que le PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome), ce qui en fait la méthode privilégiée dans les approches fondées sur les preuves (Smith, 2022). La revue systématique permet de produire une synthèse rigoureuse et actualisée des connaissances existantes à partir d'un protocole explicite et reproductible (Bijou, 2024).

En revanche, la revue narrative, bien que plus souple et utile pour fournir une vue d'ensemble d'un domaine, repose sur l'expertise et l'interprétation de l'auteur. Cependant, elle conserve une valeur importante dans les domaines où les données

scientifiques sont limitées ou hétérogènes, en apportant un éclairage conceptuel ou critique sur un sujet (Potts et al., 2008).

Ainsi, Bijou (2024) reconnaît que, dans un champ de recherche encore fragmenté comme celui de la transformation digitale, les approches exploratoires initiales souvent inspirées des revues narratives permettent de dégager des axes de réflexion critique et d’identifier des angles morts dans la littérature

La scoping review se positionne entre la revue narrative et la revue systématique. Elle adopte une approche systématique pour identifier et cartographier la littérature existante sur un sujet, sans pour autant viser une évaluation critique approfondie (Amjad et al., 2023; Clark et al., 2020).

Dans le cadre de notre mémoire, la revue systématique a été retenue, car elle correspond le mieux aux exigences de précision, de fiabilité et de transparence méthodologique attendues dans une recherche académique rigoureuse.

Un tableau synthétique vient compléter cette partie afin de comparer les principales méthodes de revue de la littérature utilisées en recherche.

TABLEAU 1 : Revue systématique, revue narrative et scoping review.

Critères	Revue narrative	Revue systématique (RS)	Scoping review
Objectif principal	Offrir une vue d'ensemble critique ou	Répondre à une question de recherche précise en synthétisant	Cartographier les concepts clés et identifier les lacunes

	exploratoire sur un thème donné	rigoureusement les données	dans un champ de recherche
Méthodologie	Souple, dépend de l'expertise et de l'interprétation de l'auteur	Très rigoureuse, protocoles explicites (ex. : PRISMA), critères clairs d'inclusion/exclusion	Systematique mais flexible, protocole parfois enregistré (ex : JBI, Arksey & O'Malley)
Sélection des sources	Sélection subjective, parfois non exhaustive	Basée sur des critères objectifs et reproductibles, focalisée sur les articles scientifiques	Sélection large et inclusive, inclut sources variées (articles, rapports, thèses)
Type d'analyse	Analyse narrative ou thématique, non standardisée	Analyse critique, souvent quantitative ou combinée (possibilité de méta-analyse)	Synthèse descriptive avec catégorisation thématique
Reproductibilité	Faible	Élevée	Moyenne à élever selon le protocole suivi
Avantages	Facile à réaliser, bonne pour une première	Grande rigueur, réduction des biais, transparence, validité scientifique forte	Utile pour les domaines émergents, visualise l'étendue d'un sujet rapidement

	exploration ou cadre théorique		
Limites	Subjective, biais d'auteur, peu reproductible	Très chronophage, nécessite des compétences méthodologiques avancées	Moins approfondie sur la qualité des études, ne permet pas toujours de tirer des conclusions définitives
Pertinence pour la recherche stratégique	Intéressante pour contextualiser ou introduire un sujet	Très adaptée pour répondre à une question ciblée dans un champ bien défini	Pertinente pour explorer un champ peu structuré ou en émergence

Source : Auteur (2025).

1.3 Étapes de la démarche méthodologique

La démarche méthodologique suivie dans le cadre de cette revue systématique comprend six étapes principales, alignées sur les standards méthodologiques reconnus dans les travaux en sciences de gestion (Clark et al., 2020; Williams Jr et al., 2020).

La méthode PRISMA constitue aujourd'hui un cadre méthodologique de référence pour la réalisation de revues systématiques, en particulier dans les disciplines scientifiques et

de gestion (Rethlefsen et al., 2021) . Elle s’inscrit dans une volonté de dépasser les revues narratives traditionnelles en adoptant une approche rigoureuse et reproductible, propre à la recherche scientifique en gestion (Tranfield et al., 2003). En effet, l’application d’une méthodologie systématique permet de cartographier avec précision le territoire intellectuel d'un sujet tout en minimisant les biais du chercheur (Tranfield et al., 2003). Cette approche est d'autant plus pertinente qu'elle permet de synthétiser des preuves souvent fragmentées pour éclairer les décisions managériales.

Dans le champ des sciences sociales, la revue systématique est reconnue comme un outil essentiel pour traiter la complexité des données et fournir un guide pratique pour la recherche de preuves (Petticrew & Roberts, 2006). Elle constitue un processus de « démystification » de la littérature existante.

Le cadre méthodologique de référence utilisé ici est la méthode PRISMA. Bien que ses fondements soient ancrés dans les disciplines scientifiques, son application s'est largement étendue aux sciences de la gestion afin de garantir la qualité du rapport de recherche. La version mise à jour de ce standard, le PRISMA 2020, introduit de nouvelles directives pour refléter les avancées dans les méthodes d'identification, de sélection et d'évaluation des études (Page et al., 2021).

Conformément à ces recommandations, notre démarche repose sur quatre grandes étapes structurantes : l’identification, la sélection (criblage), l’éligibilité, et l’inclusion. L'utilisation du diagramme de flux PRISMA 2020 assure ainsi la transparence et la traçabilité complète du processus de sélection des articles, depuis le repérage initial jusqu'à la constitution de l'échantillon final (Page et al., 2021).

Ces étapes, bien que synthétiques, peuvent être déclinées en sous-étapes adaptées à notre contexte de recherche.

Ainsi, la méthodologie adoptée dans ce mémoire débute par la formulation de la problématique de recherche et la définition des objectifs, qui guident l'ensemble du processus. Elle se poursuit par l'élaboration d'une stratégie de recherche documentaire rigoureuse, à partir de mots-clés ciblés, mobilisés dans différentes bases de données scientifiques, ce qui correspond à la phase d'identification.

Les références récupérées font ensuite l'objet d'un tri initial, suivi d'une évaluation critique, sur la base de critères d'inclusion et d'exclusion clairement définis. Cette étape de sélection, suivie de celle de l'éligibilité, permet de ne retenir que les publications les plus pertinentes au regard du sujet étudié.

Ci-dessus une figure présentative des étapes effectuées faite à partir de figure 2 (Yuriev & Boiral, 2024) :

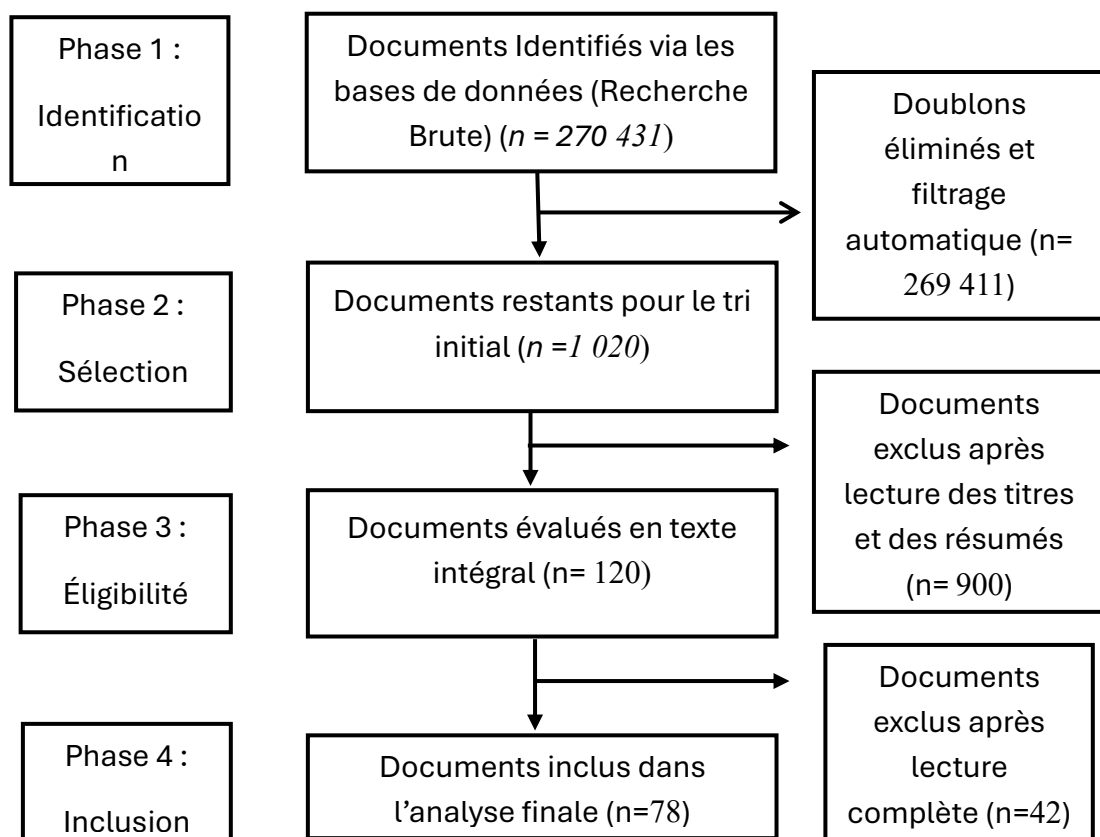


FIGURE 1 : Protocole de recherche-PRISMA

Source : Auteur (2025).

Ce tableau présente les six étapes opérationnelles qui s'inscrivent pleinement dans la logique méthodologique du modèle PRISMA, lequel structure les revues systématiques en quatre grandes phases.

Les trois premières étapes (définition de la problématique, recherche documentaire, et collecte des références) relèvent de la phase d'identification. L'étape suivante, consacrée à l'évaluation et à la sélection des articles selon des critères d'inclusion et d'exclusion, correspond à la phase de sélection et d'éligibilité.

Enfin, les deux dernières étapes, dédiées à l'analyse des données et à la structuration de la revue de littérature, s'inscrivent dans la phase d'inclusion, où les résultats sont synthétisés et présentés de manière cohérente.

1.4 Définir la problématique et les objectifs

L'élaboration de la problématique constitue une étape clé du développement d'un mémoire, car elle pose les bases du questionnement scientifique et structure les objectifs de recherche.

Dans le cadre de ce mémoire portant sur la gestion stratégique des technologies émergentes dans le secteur bancaire, la problématique a été élaborée au fil de plusieurs étapes méthodologiques rigoureuses.

➤ Analyse du contexte et des enjeux actuels

La première étape a consisté à étudier le contexte global dans lequel évoluent les banques, marqué par la digitalisation croissante et l'adoption accélérée de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et l'analyse des mégadonnées.

À partir d'une revue de littérature exploratoire, les pressions concurrentielles ont été identifiées comme des facteurs majeurs de transformation.

➤ **Identification des défis et opportunités**

Une attention particulière a été portée aux défis stratégiques et opérationnels liés à l'intégration de ces technologies : gestion des risques, conformité réglementaire, transformation organisationnelle et satisfaction client.

En parallèle, les opportunités potentielles, telles que l'optimisation des processus et l'amélioration de l'expérience client, ont été mises en lumière à partir de rapports sectoriels.

➤ **Définition des objectifs de recherche**

Les objectifs de cette étude ont été définis pour répondre à la problématique identifiée dans notre introduction :

- Analyser l'impact des technologies émergentes sur les processus stratégiques et opérationnels des banques.
- Identifier les principales barrières à leur adoption et proposer des solutions stratégiques pour les surmonter.
- Évaluer le rôle des technologies comme leviers d'efficacité, de réduction des coûts et d'amélioration de la compétitivité.

➤ **Justification du cadre théorique de recherche**

Enfin, en s'appuyant sur des cadres théoriques liés au management stratégique et à l'adoption technologique, la problématique a été affinée pour formuler la question centrale suivante :

Comment les banques peuvent-elles intégrer stratégiquement les technologies émergentes pour optimiser leurs opérations et rester compétitives, tout en gérant les risques associés à ces innovations ?

Cette méthodologie garantit une problématique ancrée dans les réalités actuelles du secteur bancaire et alignée sur les objectifs du mémoire.

1.5- Recherche documentaire et critères d'inclusion/exclusion

Les critères d'inclusion et d'exclusion jouent un rôle central dans le processus de revue systématique, car ils garantissent la cohérence, la rigueur et la reproductibilité du corpus sélectionné. Ils permettent de réduire les biais dans le choix des études et d'assurer la pertinence des résultats (Pérez et al., 2020).

Divers critères soigneusement définis ont été appliqués pour sélectionner les articles pertinents. Pour chaque document identifié, une analyse approfondie du titre, du résumé et des sections clés (telles que les objectifs et la méthodologie) a été réalisée afin de vérifier leur conformité aux critères d'éligibilité.

Lorsque le titre et le résumé ne permettent pas de déterminer clairement l'admissibilité d'une référence, une lecture intégrale du document est effectuée afin de décider de son inclusion ou de son exclusion du corpus.

Il est à noter qu'un document initialement retenu peut être écarté ultérieurement si les informations disponibles ne répondent pas aux exigences de la recherche.

Afin d'assurer une recherche exhaustive et pertinente, une sélection rigoureuse de mots-clés a été réalisée, combinant les principaux concepts identifiés dans le cadre théorique et pratique :

- **Management stratégique** : "gestion stratégique", "strategic management".
- **Technologies émergentes** : "intelligence artificielle", "blockchain", "big data", "automatisation", "robotisation".
- **Secteur bancaire** : « banques », « secteur financier », « fintech ».

Après la sélection des mots-clés, il s'agit de formuler une requête à l'aide d'opérateurs booléens.

Requête type:

("management stratégique" OR "gestion stratégique" OR "strategic management" OR "planning" OR "compliance" OR "stratégie organisationnelle" OR "strateg" OR "strategic capabilities" OR "dynamic capabilities" OR "strategic agility" OR "strategic planning" OR "strategic renewal")*

AND ("technologies émergentes" OR "innovat" OR "emerging technology" OR "intelligence artificielle" OR "artificial intelligence" OR "radical change" OR "incremental change" OR*

"technologie" OR "blockchain" OR "big data" OR fintech OR "disruptive technologies")

AND ("secteur bancaire" OR "secteur financier" OR "institutions financières" OR "banque et services financiers" OR "banque" OR "bank" OR "banking sector" OR "banking industry" OR "finance" OR "financial")

Le tableau qui suit nous donne un aperçu des critères qui ont guidé le choix des ressources :

TABLEAU 2 : Critères de sélection de la littérature.

Critères	Sujet	Types de revue	Types de documents et d'articles	Langues	Période
Inclusion	Les articles doivent aborder les technologies émergentes (intelligence artificielle, blockchain, big data).	Documents académiques apportant une contribution pertinente au sujet.	Publications académiques, articles évalués par les pairs, rapports institutionnels (banques, cabinets).	Français ou Anglais	2015 - 2025, De préférence afin de refléter les évolutions récentes des technologies émergentes et leurs impacts.
Exclusion	Documents n'abordant pas spécifiquement les technologies émergentes dans le secteur bancaire où Traitant d'autres secteurs sans Lien.	-Quotidiens - Magazines - Documents de comptes rendus - Journaux	Communication informelles, Études non revues par des pairs, sans comité de lecture, ni publications de nature purement commerciale.	Autres langues que le Français et l'anglais	Avant 2000, concernant la Technologie émergente car cela n'est pas pertinent.

Source : Auteur (2025).

L'ensemble de ces critères permet de filtrer les résultats et de ne prendre en documentation que ce qui est pertinent de façon sommaire, puis une lecture approfondie permettra d'effectuer un tri plus sélectif.

1.6- Sources et bases de données utilisées

Plusieurs bases de données et sources documentaires ont été mobilisées pour identifier les publications pertinentes dans le cadre de cette revue systématique de la littérature. Ce choix est fondamental pour garantir l'exhaustivité et limiter les biais de sélection, car une recherche restreinte à une ou deux bases peut conduire à des résultats incomplets et non représentatifs (Mathew, 2023).

Ces plateformes ont été choisies en raison de leur complémentarité, de leur large couverture disciplinaire et de leur fiabilité scientifique. Elles permettent d'accéder à des articles évalués par les pairs, ainsi qu'à des rapports sectoriels, des ouvrages spécialisés et des documents de sources grises. Les bases de données principales mobilisées sont ABI/INFORM, GOOGLE SCHOLAR, EBSCO, SCOPUS et SCIENCE DIRECT.

Ci-dessous un tableau suivant les termes clés pour illustrer :

- **Technologies émergentes** : "intelligence artificielle", "blockchain", "big data", "automatisation", "robotisation".
- **Management stratégique** : "gestion stratégique", "strategic management".
- **Secteur bancaire** : « banques », « secteur financier », « fintech ».

TABLEAU 3 : Synthèse de recherche des documents de la revue de littérature

Bases de données	ABI-INFORM	EBSCOHOST (Source complete)	GOOGLE SCHOLAR	SCOPUS	SCIENCE DIRECT	TOTAL
Nombres Articles Académiques	14	22	5	8	29	78

Source : Auteur (2025).

Ce tableau montre les nombres de documentations en lien avec un ou plusieurs concepts, recenser des différentes sources.

Dans le cadre de cette revue systématique de la littérature, une recherche documentaire approfondie a été menée dans plusieurs bases de données académiques, notamment ABI/INFORM, EBSCO, GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS et SCIENCE DIRECT.

L'objectif de cette étape était d'identifier un maximum de publications classées dans ABDC ou ABS qui sont des références en termes de qualité internationales de revues. L'interrogation des bases de données à l'aide de combinaisons de mots-clés a permis d'obtenir plusieurs milliers de résultats, ce qui témoigne de la richesse et de la diversité de la littérature sur ces thématiques.

Afin d'affiner la sélection et de garantir la pertinence des documents retenus, plusieurs filtres ont été appliqués, notamment la langue (français et anglais), la période de publication (en privilégiant les publications récentes), le type de source (articles scientifiques revus par des pairs) ainsi que la pertinence thématique par rapport à trois

grands axes définis en amont. Les termes de recherche ont été structurés autour de trois dimensions principales : les **technologies émergentes** (avec des mots-clés tels que *"intelligence artificielle"*, *"blockchain"*, *"big data"*, *"automatisation"* et *"robotisation"*), le **management stratégique** (avec les expressions *"gestion stratégique"* et *"strategic management"*), et enfin le **secteur bancaire** (avec des termes comme *"banques"*, *"secteur financier"* et *"fintech"*).

Après l'application de ces filtres, qui nous ont fait passer de milliers de résultats à près d'une centaine de publications jugées pertinentes, un certain nombre d'entre elles ont été retenues pour la phase d'analyse.

Ces documents constituent le socle de la revue de littérature, permettant d'assurer une couverture à la fois conceptuelle, technologique et sectorielle.

1.7 Évaluation et sélection des articles

Dans le cadre d'une revue de littérature systématique, la recension et le tri des articles jouent un rôle fondamental pour garantir la pertinence, la qualité et l'exhaustivité des informations collectées. Une revue de littérature bien structurée permet de cerner les tendances, d'identifier les lacunes et d'établir des liens entre les différentes contributions scientifiques.

Le tri des articles permet d'éviter le bruit informationnel et de se concentrer sur les travaux les plus significatifs. Il favorise une analyse approfondie en regroupant les publications selon des axes thématiques cohérents, ce qui facilite la synthèse des connaissances et la mise en perspective des concepts clés.

La sélection, dans notre cas, s'effectue à partir d'une liste de questions soigneusement élaborée.

Nous avons d'abord effectué un tri de premier niveau en nous appuyant sur la lecture des titres et des résumés des articles. Par la suite, une lecture approfondie a été menée afin d'affiner la sélection. Des critères d'inclusion et d'exclusion ont été appliqués dans le cadre d'un tri de deuxième niveau, afin de ne retenir que les articles pertinents.

TABLEAU 4 : Évaluation documentaire

ETAPES	DESCRIPTION	NOMBRES
Documents identifiés dans les bases de données	Résultats bruts obtenus après recherche dans toutes les bases de données sélectionnées avant filtrage.	270 431
Doublons éliminés - Filtrage	Application des filtres déjà définis et suppression des doublons automatiquement ou manuellement.	269 411
Documents restants pour tri initial	Publications uniques soumises à une première lecture (titre et résumé).	1 020
Documents exclus après lecture du titre/résumé	Études jugées non pertinentes à ce stade préliminaire d'exploitation des documents.	900
Documents évalués en texte intégral	Articles examinés dans leur intégralité afin de confirmer leur pertinence.	120
Documents exclus après lecture complète	Documents exclus après lecture approfondie en raison d'un manque de lien avec la problématique.	42
Documents inclus dans l'analyse finale	Publications retenues pour l'analyse finale de la revue systématique.	78

Source : Auteur (2025).

Le tableau ci-dessus nous montre les étapes majeures du PRISMA, de la documentation recensée à la documentation retenue après lecture approfondie, au cours desquelles s'effectuent les tris initiaux et finaux.

À l'issue de la recherche documentaire menée sur six bases de données (ABI/INFORM, Google Scholar, EBSCO, Scopus et ScienceDirect), un grand nombre de résultats a été obtenu. Afin d'assurer la pertinence des données analysées, des filtres ont été appliqués en amont (langue, période de publication, type de document et pertinence thématique), ce qui a permis de réduire le corpus à 1020 documents.

Un premier tri, fondé sur la lecture des titres et des résumés, a ensuite été effectué, ce qui a permis d'écarter les publications redondantes, hors sujet ou trop générales. Cette étape a ramené le corpus à 120 documents potentiellement exploitables.

Enfin, une lecture complète et une analyse approfondie des textes ont été réalisées afin d'évaluer leur adéquation aux critères d'inclusion préalablement définis. À l'issue de ce **deuxième tri**, 78 documents ont été retenus pour l'analyse finale et intégrés à la revue systématique de la littérature.

1.8 L'analyse et la synthèse de données

La stratégie d'analyse repose sur une approche structurée en plusieurs étapes : le filtrage initial, la classification thématique, l'extraction des données pertinentes et la synthèse des résultats.

Filtrage initial : Un premier tri a été réalisé à partir de la lecture des titres et des résumés afin d'évaluer la pertinence des articles au regard des critères d'inclusion prédéfinis. À titre d'exemple, un article portant sur l'impact de la blockchain sur les paiements transfrontaliers a été retenu dès lors qu'il abordait explicitement les enjeux stratégiques pour le secteur bancaire.

Méthode d'analyse des données : Les données ont été obtenues à l'issue d'une recherche minutieuse dans des bases de données académiques pertinentes.

L'ensemble des publications sélectionnées a été exporté et organisé à l'aide du logiciel de gestion bibliographique ENDNOTE, ce qui a facilité la gestion et le suivi des références. L'analyse des documents s'est appuyée sur une démarche déductive, structurée autour de concepts préalablement définis, issus à la fois du cadre théorique et de la problématique centrale du mémoire, à savoir : management stratégique, technologies émergentes et secteur bancaire. Ces concepts ont orienté la sélection et la lecture approfondie des textes.

Classification thématique : Sur la base des concepts directeurs et de la problématique définie en amont, les études ont été classées selon trois grandes thématiques :

- Les barrières à l'adoption des technologies émergentes.
- Les enjeux stratégiques propres au secteur bancaire.
- Les mécanismes de gouvernance permettant une intégration efficace des innovations technologiques.

Extraction des données : Chaque publication retenue a fait l'objet d'une analyse approfondie pour extraire des données sur :

- Les objectifs et les méthodologies des études,
- Les types de technologies étudiées (ex. : intelligence artificielle, blockchain, big data, etc.),
- Les bénéfices attendus (réduction des coûts, amélioration de l'efficacité, etc.) ainsi que les freins rencontrés (organisationnels, technologiques, réglementaires, etc.).

Synthèse thématique : Les informations extraites ont été regroupées selon les catégories thématiques identifiées, dans une logique de synthèse qualitative. Cette approche a permis de mettre en évidence les grandes tendances, convergences et divergences entre les études, tout en répondant aux objectifs initiaux de la recherche.

En s'appuyant sur ces résultats synthétisés, il a été possible d'établir un portrait global de l'échantillon final analysé, intégrant des éléments tels que la répartition géographique des études, les approches méthodologiques privilégiées, la diversité des technologies étudiées et la qualité des sources utilisées.

Ce portrait est présenté en conclusion de cette section méthodologique.

TABLEAU 5 : Portrait descriptif de notre échantillon final

Catégorie principale	Sous-catégorie	Nombre d'articles (n=78)	Pourcentage (%)	Description / Interprétation synthétique
Type de méthodologie	Quantitative	39	48.8	Approches empiriques (PLS-SEM, économétrie, panel data, modélisation).
	Qualitative	10	12.5	Études de cas, entretiens, analyse de processus d'adoption et transformation numérique.

	Mixte	5	6.3	Combinaison d'enquêtes/d'analyses thématiques et de modélisation (adoption technologique complexe).
	Revue systématique / conceptuelle	24	32.5	Revue et analyses théoriques sur l'IA, la FinTech et la stratégie numérique.
Période de publication	Avant 2019	7	9	Recherches pionnières sur l'IA, la blockchain et la digitalisation (ex. : crypto-monnaies).
	2019–2021	17	21.8	Accélération post-COVID : digitalisation bancaire, chatbots, cybersécurité.
	2022–2023	8	10.3	Maturité des technologies émergentes (IA générative,

				blockchain financière).
	2024–2025	46	59	Tendances actuelles : régulation IA, tokenisation, finance durable, open Banking.
Zones géographiques	Europe	17	21.8	France (6), Allemagne (3), Royaume-Uni (2), Espagne (2), Suède (1), Pays-Bas (1), Danemark (1), Estonie (1)
	Asie	28	35.9	Chine (10), Inde (8), Malaisie (3), Qatar (2), Taïwan (2), Oman (1), Indonésie (1), Jordanie (1), Singapour (1)
	Afrique	3	3.8	Ghana (1), Nigeria (1), Cameroun (1)
	Amérique du Nord	6	7.7	États-Unis (5), Canada (1).

	Mondial / Études multi- pays	24	30.8	Études internationales, multi- pays et analyses comparatives (24 études)
Domaines d'application	Secteur bancaire et FinTech	33	42.3	Adoption bancaire, performance, régulation, finance durable et coopération banque– FinTech.
	Management stratégique et transformation numérique	25	32.1	Stratégie, capacités dynamiques, gouvernance, alignement IT– Business.
	Technologies émergentes	20	25.6	Facteurs d'adoption, création de valeur et maturité numérique. IA, Blockchain, IOT, Big Data.

Source : auteur à partir du logiciel Excel (2025).

L'échantillon final de cette revue systématique se compose de 78 articles issus de revues classées dans l'ABDC (Australian Business Deans Council Journal Quality List) et l'ABS

(Chartered Association of Business Schools, Royaume-Uni), sélectionnés à l'issue du processus PRISMA.

Une analyse descriptive a été réalisée afin de dresser un profil global du corpus et d'identifier les principales tendances méthodologiques, géographiques, technologiques et temporelles.

Méthodologies utilisées

L'analyse des articles révèle une nette prédominance des approches quantitatives, mobilisées dans 39 publications (48,8 %). Ces travaux s'appuient principalement sur des modèles statistiques, des analyses de données longitudinales ou des modélisations structurelles (régressions, PLS-SEM, analyses de panel), avec un accent marqué sur la validation empirique des modèles, l'évaluation de la performance organisationnelle et la mesure de l'adoption technologique.

Les approches qualitatives sont représentées dans 10 études (12,5 %). Elles reposent sur des études de cas approfondies, des entretiens semi-directifs ou des analyses de processus stratégiques, et mettent en lumière les dynamiques humaines, organisationnelles et managériales qui influencent la transformation numérique et la gouvernance technologique.

Par ailleurs, 5 publications (6,3 %) adoptent une méthodologie mixte, combinant des données qualitatives et quantitatives. Ces travaux, souvent mobilisés dans les recherches sur la FinTech, le Big Data ou l'intelligence artificielle, permettent de relier la mesure empirique des performances à une compréhension contextuelle des facteurs humains et institutionnels.

Enfin, 24 revues systématiques et conceptuelles (32,5 %) structurent la réflexion théorique sur la digitalisation, le management stratégique et les technologies émergentes.

Ces études, basées sur des revues de littérature rigoureuses ou des analyses bibliométriques, consolident les cadres théoriques dominants et identifient les tendances évolutives du domaine

Répartition géographique

Sur le plan géographique, l'Europe totalise 17 publications (21,8 %), incluant des travaux menés en France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Suède, Pays-Bas, Danemark et Estonie. Ces études portent principalement sur la stratégie numérique, la gouvernance technologique et l'intégration des capacités numériques au sein des institutions financières.

L'Amérique du Nord regroupe 6 publications (7,7 %), majoritairement centrées sur les États-Unis, complétées par une étude menée au Canada. Les recherches nord-américaines se concentrent sur la performance bancaire, l'innovation financière, la régulation technologique et l'adoption de solutions d'intelligence artificielle dans les services financiers.

L'Asie constitue la zone la mieux représentée avec 28 études (35,9 %). Celles-ci couvrent un large éventail de pays, dont la Chine, l'Inde, la Malaisie, le Qatar, Taïwan, Oman, l'Indonésie, la Jordanie et Singapour. Les travaux asiatiques mettent particulièrement l'accent sur l'adoption technologique, la compétitivité organisationnelle et la digitalisation rapide du secteur financier.

L'Afrique compte 3 publications (3,8 %) issues du Ghana, du Nigeria et du Cameroun. Ces études abordent principalement la FinTech, l'inclusion financière et les processus d'adoption des technologies émergentes au sein d'environnements institutionnels en constante évolution.

Enfin, 24 études (30,8 %) adoptent une perspective mondiale ou multi-pays, témoignant d'un intérêt croissant pour les comparaisons internationales, la régulation transnationale et les dynamiques globales de la transformation numérique. Ces travaux renforcent l'idée que les technologies émergentes façonnent désormais des enjeux stratégiques qui dépassent largement les frontières nationales.

Technologies émergentes étudiées

Les domaines d'application couverts par le corpus confirment la transversalité entre le management stratégique, les technologies émergentes et le secteur financier.

Le secteur bancaire et la FinTech occupent une place prépondérante avec 33 études (42,3 %). Ces travaux se concentrent sur l'innovation financière, la digitalisation des services bancaires et l'adoption des technologies financières. Ils analysent l'évolution des modèles d'affaires numériques, la gestion des risques (notamment le risque de crédit), la conformité réglementaire (*KYC/AML*), ainsi que la transformation de la relation client dans un contexte de services de plus en plus automatisés. L'ensemble témoigne d'une reconfiguration profonde de la finance traditionnelle face aux solutions FinTech.

Le management stratégique et la transformation numérique représentent 25 études (32,1 %). Ces recherches examinent la formulation et la mise en œuvre des stratégies digitales, les capacités dynamiques, la gouvernance technologique et l'alignement IT–Business. Elles mettent en évidence le rôle crucial du leadership numérique, de la culture organisationnelle et de la gouvernance dans la réussite des projets de transformation digitale.

Les technologies émergentes constituent 20 publications (25,6 %). Elles explorent les facteurs d'adoption, la création de valeur et la maturité numérique associés à l'intelligence artificielle, au Big Data, à la blockchain et à l'Internet des objets (IoT). Ces travaux

montrent comment ces technologies optimisent les processus internes, améliorent la prise de décision fondée sur les données et contribuent à la restructuration des systèmes organisationnels.

Dans l'ensemble, les articles mettent en évidence une approche intégrée où l'innovation technologique, le management stratégique et la transformation numérique interagissent étroitement pour façonner l'évolution du secteur bancaire et des organisations digitales.

Période de publication

L'évolution chronologique des publications met en évidence une progression particulièrement marquée de la recherche sur les technologies émergentes et la transformation numérique.

La période avant 2019 regroupe 7 études (9 %). Ces travaux pionniers portent principalement sur les premières formes de digitalisation, les débuts de la blockchain et les transformations stratégiques liées à l'émergence des technologies numériques.

La période 2019–2021 concentre 17 articles (21,8 %), ce qui correspond à une accélération notable après la pandémie de COVID-19. Les recherches de cette période abordent la digitalisation bancaire, le développement des chat bots, la cybersécurité et les premières applications opérationnelles de l'intelligence artificielle dans les services financiers.

Entre 2022 et 2023, 8 publications (10,3 %) témoignent de la maturité croissante des technologies émergentes, notamment l'IA générative, la blockchain financière et les capacités numériques avancées.

Enfin, la période 2024–2025 domine largement le corpus avec 46 articles (59 %). Cette forte concentration illustre l'intérêt récent pour des thématiques telles que la régulation

de l'intelligence artificielle, la finance durable, la tokenisation, l'open banking et les enjeux éthiques liés à l'intégration des technologies disruptives.

Dans le cadre de cette revue systématique, cette structuration temporelle permet de mettre en évidence l'évolution rapide du champ et de confirmer la représentativité du corpus analysé. Elle montre également comment les enjeux technologiques et stratégiques se sont intensifiés au fil des années, notamment entre 2024 et 2025.

1.9 Structuration et synthèse qualitative de la revue de littérature

La synthèse qualitative des données constitue une étape clé de la structuration de cette revue de littérature. Elle repose sur une combinaison de descriptions textuelles et de présentations tabulaires des données issues des études sélectionnées. Cette méthode permet de structurer l'information de manière cohérente et de faciliter l'analyse critique des articles retenus.

Pour réaliser cette synthèse, une méthode de lecture selon le modèle PRISMA a été appliquée. Cette méthodologie offre une vue synthétique des articles analysés, évalue leur qualité et extrait les variables pertinentes afin de répondre à la problématique de recherche.

Les variables identifiées sont classées en plusieurs catégories :

- **Variables d'identification de l'article** : Titre de l'article, auteurs, revue de publication, année de publication, pays ou continent d'origine de l'étude, langue de publication, résumé, mots-clés, type d'article (théorique, empirique, revue de littérature, etc.).
- **Variables liées à l'introduction de l'article** : Cadre de recherche, objectifs de l'étude, problématique abordée, questions de recherche.

- **Variables du cadre théorique** : Concepts explorés, définitions ou descriptions des concepts clés, facteurs principaux ou hypothèses en lien avec les concepts étudiés.
- **Variables méthodologiques** : Approche méthodologique (qualitative, quantitative, mixte), méthode de recherche utilisée, instruments de collecte de données (questionnaires, entretiens, bases de données, etc.), secteur d'activité étudié, taille de l'échantillon.
- **Variables relatives aux résultats et à leur discussion** : Résumé des résultats obtenus, interprétation des résultats, limites méthodologiques ou conceptuelles identifiées dans l'étude, propositions pour des recherches futures.

Cette structuration méthodique nous a permis de comparer les articles et de tirer des conclusions globales à partir des données recueillies.

En procédant ainsi, nous avons pu identifier les tendances principales, les écarts entre les études, et les éléments clés permettant de répondre à la problématique de notre travail de mémoire. Cette approche garantit une revue de la littérature exhaustive et rigoureuse, tout en fournissant une base solide pour les analyses ultérieures. Les articles analysés, comme indiqué dans l'annexe 2, proviennent de revues scientifiques à comité de lecture.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Le phénomène principal à l'étude porte sur l'impact des technologies émergentes sur la gestion stratégique du secteur bancaire. Il renvoie au processus par lequel l'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle, la FinTech, le big data ou la blockchain transforme les modes de réflexion, de décision stratégique des banques. Ces technologies ne se limitent plus à un simple rôle d'outils opérationnels, mais deviennent des leviers structurants qui influencent la formulation des stratégies, la reconfiguration des modèles d'affaires, l'allocation des ressources, l'organisation interne et la gestion des risques.

Dans un environnement bancaire marqué par une intensification de la concurrence, des exigences réglementaires accrues et une digitalisation rapide, les technologies émergentes agissent comme des facteurs de transformation stratégique, obligeant les banques à adapter continuellement leurs orientations à long terme afin de maintenir leur performance. Ainsi, le phénomène étudié ne se réduit pas à l'adoption technologique, mais englobe l'ensemble des ajustements stratégiques, organisationnels et managériaux dans le secteur bancaire.

Le management stratégique des technologies émergentes dans le secteur bancaire revêt une importance croissante dans un contexte de transformation numérique accélérée. Cette partie vise à explorer les concepts principaux suivants : le management stratégique, les technologies émergentes et le secteur bancaire.

2.1 Le management stratégique dans le secteur bancaire

Le management stratégique désigne l'ensemble des décisions et des actions par lesquelles les banques conçoivent, orientent et ajustent leurs stratégies à long terme afin

d'exploiter les opportunités offertes par les technologies émergentes, de répondre aux menaces de l'environnement et d'améliorer durablement leur performance, leur efficacité opérationnelle et leur position concurrentielle (Rahman et al., 2021; Tarawneh et al., 2024).

La planification stratégique est un processus qui désigne l'ensemble des décisions et des actions mises en œuvre par les entreprises pour assurer leur compétitivité, leur pérennité et leur adaptation aux transformations du marché. Ce processus repose sur une analyse approfondie des facteurs internes et externes, permettant aux banques d'identifier des opportunités et de formuler des stratégies en adéquation avec leur environnement (Mintzberg et al., 2009; Rahman, 2019).

Cependant, dans le secteur bancaire, la concurrence ne se limite pas aux autres banques. Les évolutions technologiques, les nouveaux comportements des consommateurs, les réglementations croissantes et la montée des fintechs constituent des défis supplémentaires.

Ainsi, selon Johnson et al. (2008) le processus de management stratégique est en quatre étapes : analyse, formulation, mise en œuvre et contrôle. Ce processus cyclique permet aux banques d'ajuster en continu leurs stratégies afin de rester compétitives.

Le management stratégique constitue un cadre essentiel pour accompagner les profondes transformations du secteur bancaire, notamment sous l'effet des technologies émergentes. Selon Johnson et al. (2008), ce processus de transformation repose sur l'analyse de l'environnement, formulation stratégique, mise en œuvre et contrôle de la stratégie (Johnson et al., 2008).

Ces dimensions sont particulièrement critiques dans un environnement technologique en mutation rapide, où l'adoption de l'intelligence artificielle ou de la blockchain redéfinit

les modèles d'affaires bancaires (Fundira et al., 2024). Dans cette optique, la gestion stratégique ne peut faire abstraction de la dimension du risque. Lei et al. (2025) insistent sur le fait qu'anticiper et atténuer les risques constituent une condition nécessaire pour assurer la résilience des stratégies mises en œuvre.

Le management stratégique repose sur la capacité d'adaptation aux mutations du marché. (Hoque et al., 2024) Soulignent que les banques doivent développer des stratégies proactives pour faire face aux défis de la cybersécurité, de l'intégration des nouvelles technologies et de la gestion des risques financiers. De plus, l'évolution rapide des attentes des clients exige une approche stratégique orientée vers la personnalisation des services et l'exploitation des données massives (Big Data)

Dans ce contexte, l'intégration de nouvelles technologies nécessite des investissements importants, mais aussi des ajustements organisationnels visant à faciliter l'innovation et à renforcer la flexibilité des banques. Selon Hoque et al. (2024), ces transformations sont cruciales pour permettre aux institutions financières de rester agiles et compétitives face aux disruptions technologiques et aux évolutions.

Ainsi, l'agilité organisationnelle est devenue un pilier fondamental du management stratégique bancaire. Comme mentionné par le rapport Colombian Banking and Financial Services, les institutions doivent faire preuve de flexibilité pour adapter leurs modèles d'affaires aux innovations disruptives telles que la finance décentralisée (DeFi) et les nouvelles plateformes de paiement numérique (BMI, 2025). Selon Faten Ben Bouheni (2021), une gouvernance efficace et une gestion stratégique des talents sont essentielles pour assurer une transition réussie vers une économie.

Plusieurs modèles théoriques ont été développés pour comprendre le management stratégique, permettant ainsi aux entreprises de naviguer efficacement dans des

environnements complexes et en constante évolution. L'un des plus connus est le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de (Wehrich, 1982), qui est largement utilisé pour analyser les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces externes. Ce modèle aide les organisations à identifier leurs atouts et leurs points de vulnérabilité, tout en repérant les tendances du marché et les défis potentiels. L'analyse SWOT permet aux entreprises du secteur bancaire d'élaborer des stratégies qui maximisent leurs forces tout en atténuant les effets négatifs des menaces externes.

Un autre modèle influent est celui des cinq forces de Porter (1985), qui permet d'analyser la compétitivité d'une organisation au sein de son secteur. Ce modèle examine cinq aspects clés : la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de produits de substitution, et la rivalité entre concurrents existants. Ce modèle permet aux banques d'évaluer les dynamiques de leur secteur, notamment face à l'émergence des technologies financières, qui redéfinissent les règles de concurrence.

L'utilisation de modèles tels que ceux-ci est cruciale pour permettre aux entreprises, en particulier dans le secteur bancaire, d'optimiser leurs décisions stratégiques dans des environnements où les technologies évoluent rapidement (Leuta & Pretorius, 2019).

Ils permettent aux dirigeants de prendre des décisions éclairées, fondées sur une compréhension approfondie des forces internes et des dynamiques externes. En effet, Kamaludin and Purba (2015) affirment que la capacité des banques à utiliser des stratégies basées sur ces modèles améliore leur compétitivité et leur préparation à intégrer les innovations technologiques.

2.2 Les technologies émergentes dans le secteur bancaire

Les technologies émergentes désignent un ensemble de technologies issues de la transformation numérique, telles que l'intelligence artificielle, le big data, le cloud computing et la blockchain, qui se caractérisent par leur diffusion encore progressive, leur fort potentiel d'innovation et leur capacité à transformer en profondeur les processus organisationnels, la prise de décision et les modèles d'affaires (Rodríguez-Espíndola et al., 2022).

Les technologies émergentes transforment profondément le secteur bancaire en offrant aux institutions financières des opportunités d'améliorer leurs services, de réduire leurs coûts et de personnaliser l'expérience client.

Cependant, l'adoption de ces innovations pose également des défis, notamment en matière de sécurité et de conformité réglementaire. Dans cet environnement dynamique, les banques doivent naviguer entre opportunités et contraintes pour rester compétitives.

Les technologies émergentes constituent un ensemble d'innovations récentes qui bouleversent les méthodes traditionnelles de fonctionnement dans de nombreux secteurs, notamment les services financiers.

L'intelligence artificielle (IA), le big data, la blockchain et l'automatisation, modifient profondément les processus internes des banques en offrant des solutions plus rapides. Ces innovations ont un impact transformateur sur l'industrie bancaire en simplifiant les processus complexes, en facilitant la gestion des volumes massifs de données financières, et en permettant une prise de décision plus précise et rapide (Nirvan et al., 2023).

L'intelligence artificielle est utilisée pour automatiser des tâches répétitives, comme le traitement des demandes de prêt, tandis que les algorithmes de machine learning

permettent d'analyser des millions de transactions afin de détecter des motifs de fraude ou de prévoir les comportements des clients.

De même, la blockchain révolutionne la sécurité et la transparence des transactions financières, en éliminant les intermédiaires et en réduisant les coûts liés aux transferts d'argent. Le big data, quant à lui, permet d'analyser des volumes massifs de données clients en temps réel.

De toutes ces technologies, Huang and Lin (2025) identifient l'intelligence artificielle et la blockchain comme les principales forces de transformation du secteur. Car les autres trouvent certains de leurs fondements dans celles-ci. Ils insistent sur la nécessité d'adapter rapidement les infrastructures informatiques afin d'intégrer ces avancées.

Toutefois, l'adoption de ces technologies émergentes par les institutions financières ne se fait pas sans défis, et pour en faciliter l'intégration, plusieurs cadres théoriques ont été développés.

2.3 Les principaux acteurs de la gestion stratégique dans le secteur bancaire

2.3.1 Les banques traditionnelles

Le secteur bancaire désigne l'ensemble des institutions financières dont la mission principale est l'intermédiation financière, par la mobilisation de l'épargne, l'octroi de crédits, la gestion des paiements et la fourniture de services financiers à l'économie, ce qui leur confère un rôle central dans le développement économique. Il évolue aujourd'hui dans un environnement caractérisé par une forte transformation technologique, une intensification de la concurrence et des exigences accrues en matière de performance, de gestion des risques et d'innovation (Rahman, 2019; Tarawneh et al., 2024).

Les banques traditionnelles sont des institutions financières qui fournissent des services bancaires classiques tels que la gestion des comptes courants, l'octroi de crédits et la gestion des dépôts, souvent via un réseau d'agences physiques.

Ces banques, établies depuis longtemps, se caractérisent par une infrastructure souvent lourde, des systèmes hérités, et un modèle d'affaires historiquement fondé sur des interactions physiques et des processus manuels (Campanella et al., 2017).

La banque JP Morgan a ainsi investi des milliards de dollars dans la technologie numérique, notamment l'intelligence artificielle et la blockchain, afin d'améliorer ses processus internes et sa relation avec ses clients. Cet investissement massif lui a permis d'améliorer ses processus internes et d'offrir des services plus performants à ses clients (JPMorgan, 2024).

Bien que ces institutions financières traditionnelles soient souvent perçues comme ayant un fardeau technologique, en raison de leurs systèmes informatiques anciens et rigides, elles bénéficient d'une infrastructure de confiance et d'une expertise de longue date dans la gestion des risques financiers complexes. De plus, celles qui ont su transformer cette complexité en avantage compétitif en adoptant une stratégie technologique agile et proactive, ont renforcé leur positionnement sur le marché.

Ainsi, malgré les contraintes, les banques traditionnelles ont intégré des innovations telles que l'intelligence artificielle et le big data pour optimiser la gestion des risques, prévoir les comportements des clients et offrir des services plus personnalisés.

En effet, en utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique, JP Morgan a pu non seulement réduire les fraudes, mais aussi améliorer la précision des décisions de crédit et personnaliser les offres pour ses clients. Ces technologies aident également les banques à

renforcer leur résilience face aux crises financières en leur permettant de mieux anticiper les risques et de réagir plus rapidement.

Selon le rapport sur la digitalisation des banques françaises et leur reprise économique, les grandes institutions bancaires, comme JP Morgan, ont intensifié leurs investissements dans la transformation numérique. En effet, l'intégration de la blockchain et de l'intelligence artificielle leur permet d'améliorer la personnalisation des services financiers et d'optimiser la gestion des risques dans le cadre de la digitalisation des banques françaises et de la reprise économique en 2024.

Par ailleurs, la capacité d'absorption des fintechs par les banques montre que certaines institutions préfèrent acquérir ces nouveaux acteurs ou collaborer avec eux afin de maintenir leur avantage concurrentiel. Selon le rapport "Fintech Revolution: How Established Banks Are Embracing Innovation to Stay Competitive", les banques traditionnelles investissent massivement dans la transformation numérique pour améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi pour fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante en matière de services numériques (Faour & Al-Sowaidi, 2023).

Malgré les défis liés à l'héritage technologique, les banques traditionnelles disposent d'une expérience approfondie en matière de gestion des risques et de conformité réglementaire. Selon le France Banking Report de 2024, cela leur confère un avantage stratégique face aux nouvelles plateformes financières, qui doivent encore établir leur crédibilité et respecter les exigences réglementaires strictes (Laura, 2024).

L'adoption progressive des technologies émergentes par les banques traditionnelles illustre leur capacité à évoluer dans un environnement en mutation rapide. Selon le China Banking Report de 2024, en intégrant des outils de Big Data et d'apprentissage automatique, elles améliorent la détection des fraudes, la gestion des risques et la

personnalisation des services financiers (Ellision, 2024). Les algorithmes prédictifs permettent désormais une évaluation plus précise des risques de crédit, réduisant ainsi les taux de défaut selon le Colombia Banking & Financial Services Report de 2025 (BMI, 2025).

En effet, les banques traditionnelles, parfois perçues comme lentes à innover, ont démontré leur capacité à intégrer des stratégies de transformation numérique tout en capitalisant sur leur base de clients. Selon l'Italy Banking Report, cette transition vers une approche technologique plus agile leur permet de se maintenir comme acteurs clés du secteur financier mondial (Eva, 2024).

Les banques traditionnelles, bien qu'ancrées dans des structures rigides, adoptent progressivement les technologies émergentes pour améliorer leur compétitivité.

2.3.2 Les banques digitales et fintechs

Selon Porter and Heppelmann. (2015), Les banques doivent adopter des stratégies intégrant les nouvelles technologies pour maintenir leur avantage concurrentiel. Cela implique non seulement la mise en œuvre de solutions technologiques avancées, mais aussi une transformation profonde des modèles d'affaires traditionnels.

Les banques numériques et les fintechs incarnent une véritable révolution dans le secteur bancaire, en redéfinissant les normes des services financiers. Ces acteurs émergents se caractérisent par une structure agile et une capacité d'innovation impressionnante, ce qui leur permet de répondre rapidement et de manière ciblée aux besoins évolutifs des consommateurs.

Le terme fintech, contraction de « Financial technology », désigne les entreprises qui utilisent des technologies de pointe pour offrir des services financiers plus efficaces, plus accessibles et moins coûteux. Nichkasova and Halina (2020) soulignent que l'utilisation

de technologies de rupture comme la blockchain est un facteur clé qui permet à ces fintechs d'améliorer la rapidité, la sécurité et la transparence de leurs services, souvent avec une expérience utilisateur simplifiée et optimisée.

Ce modèle disruptif contraint les banques traditionnelles à revoir leur approche stratégique. Alors que ces dernières s'appuient sur une infrastructure souvent rigide et sur des processus plus lents, les fintechs adoptent une approche plus agile et orientée client, ce qui leur permet d'offrir des services financiers plus fluides et mieux adaptés aux attentes actuelles (Roman & Tchibozo, 2020). Cette agilité ne se limite pas à l'innovation technologique, mais inclut également leur capacité à exploiter les données pour personnaliser les offres, améliorer les taux de satisfaction et fidéliser leur clientèle.

Les banques qui développent une vision stratégique claire en matière de digitalisation, caractérisée par l'innovation et la prise de risque, sont plus susceptibles d'améliorer leur performance dans cet environnement numérique en pleine mutation.

Face à cette pression concurrentielle croissante, les banques traditionnelles n'ont d'autre choix que de s'adapter. Elles adoptent soit une approche de transformation digitale interne, en investissant dans de nouvelles technologies et en développant leurs propres solutions digitales, soit elles collaborent avec les fintechs pour rester compétitives sur le marché (Paulet & Mavoori, 2019). Ces collaborations permettent aux banques de bénéficier de l'expertise technologique des fintechs.

Le modèle des fintechs repose sur des services financiers qui se distinguent par leur rapidité, leur transparence et leur coût réduit. Ces entreprises dématérialisées offrent des services bancaires en ligne accessibles en quelques clics, sans les contraintes liées à une agence bancaire. Selon le Colombia Banking & Financial Services Report de 2025, certaines plateformes permettent aux utilisateurs d'ouvrir un compte bancaire, de

transférer des fonds, ou d'investir en quelques minutes, sans avoir à se rendre dans une agence (BMI, 2025). Cette facilité et cette rapidité d'exécution sont des atouts majeurs qui attirent une clientèle jeune désireuse de solutions financières qui correspondent à son mode de vie numérique.

Cependant, malgré leur croissance fulgurante, les banques digitales et fintechs font face à plusieurs défis. Colin and Verdier (2015) soulignent que la réglementation et la conformité sont des obstacles majeurs à l'expansion des fintechs, les autorités monétaires cherchant à encadrer ces acteurs pour garantir la stabilité financière (Colin & Verdier, 2015). Selon South Korea Banking de 2024, en parallèle, les fintechs doivent renforcer la confiance des consommateurs, notamment en matière de protection des données et de cybersécurité (Melissa, 2024).

Les banques numériques et les fintechs constituent un levier majeur de transformation du secteur bancaire. En offrant des solutions plus accessibles selon le Mexico Banking Report de 2024, réactives et adaptées aux nouveaux usages, elles redéfinissent les standards du marché. Toutefois, leur pérennité dépendra de leur capacité à s'adapter aux exigences réglementaires tout en préservant leur avantage concurrentiel fondé sur l'innovation (Melissa, 2023).

2.3.3 Les organismes de régulation (Banque centrale, Autorités, Institutions financières)

Dans un environnement fortement réglementé, ils imposent des normes strictes qui influencent directement la manière dont les banques gèrent leurs risques et leurs innovations. Kedarya (2023) met en lumière l'importance, pour les régulateurs, d'encourager l'adoption de nouvelles technologies afin de renforcer la sécurité des

systèmes bancaires face à des menaces croissantes, notamment en matière de cybersécurité.

Les régulateurs incitent également les banques à améliorer leurs pratiques de gouvernance en recourant à des outils technologiques, tels que le big data, afin de mieux anticiper et d'évaluer les risques financiers. Ce cadre réglementaire, tout en imposant des contraintes, encourage également les banques à adopter des stratégies robustes et innovantes pour garantir leur conformité tout en demeurant compétitives.

Parmi ces organismes figurent notamment les banques centrales, les autorités de supervision bancaire et les instances internationales telles que le Comité de Bâle et le Fonds monétaire international (FMI).

➤ **Les banques centrales**

Les banques centrales régulent la politique monétaire et la stabilité financière. Elles ont pour mission de contrôler l'inflation, d'assurer la liquidité des marchés et de veiller au bon fonctionnement du système bancaire (Banque-de-France, 2024). Leur rôle est particulièrement crucial en période de crise économique, où elles interviennent pour stabiliser les marchés financiers et protéger l'économie contre des chocs systémiques.

Dans un contexte de transformation numérique, elles sont également impliquées dans l'encadrement des innovations financières telles que les cryptomonnaies et la blockchain (Favier et al., 2019). Tel que la Banque centrale européenne (BCE) et la Réserve fédérale américaine (FED) qui ont joué un rôle clé dans la gestion des crises financières et la mise en place de politiques de stabilisation post-COVID (Aldasoro et al., 2020).

➤ **Les autorités de supervision bancaire**

Dans le secteur bancaire, ce sont des acteurs incontournables du management stratégique. Leur rôle est d'assurer un cadre réglementaire équilibré, garantissant à la fois l'innovation technologique, la stabilité financière et la protection des consommateurs.

Les autorités de supervision bancaire, telles que l'Autorité bancaire européenne (ABE) et la Financial Conduct Authority (FCA), imposent des réglementations visant à assurer la solidité financière des banques et leur conformité aux normes internationales. Leur action repose sur la mise en œuvre des accords de Bâle III, qui encadrent la gestion des risques bancaires et la transparence financière (Randriamiarana, 2020).

Ces normes ont profondément modifié les modèles d'affaires bancaires, imposant des exigences plus strictes en matière de fonds propres et de liquidité, ce qui pousse les banques à repenser leur approche du risque et de la gestion financière (Filipovska, 2017).

➤ **Les institutions financières internationales**

Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque des règlements internationaux (BRI) interviennent en définissant des orientations macroéconomiques et en surveillant la stabilité du système financier mondial. Leur rôle consiste à coordonner les politiques économiques et à anticiper les risques liés aux crises financières.

Ces institutions recommandent des politiques prudentielles pour limiter les risques systémiques et favoriser l'harmonisation des réglementations bancaires à l'échelle internationale (OECD, 2012).

Elles accompagnent également les banques dans la gestion des crises financières et des tensions sur les marchés de capitaux, notamment lors de périodes de forte instabilité économique (Barbat Layiani, 2013).

Leurs actions se traduisent par des recommandations visant à renforcer la résilience des banques et à encourager l'adoption de nouvelles pratiques pour sécuriser les transactions financières à l'échelle mondiale.

2.3.4 Les parties prenantes technologiques

Les parties prenantes jouent le rôle de facilitateur dans l'écosystème bancaire. Ils apportent des solutions novatrices qui permettent aux banques de s'adapter aux nouvelles exigences du marché tout en améliorant leur compétitivité. Parmi les technologies proposées figurent des systèmes tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et les logiciels de gestion des risques, qui permettent aux banques d'optimiser leurs opérations internes et d'accroître leur performance globale (Campanella et al., 2017).

Les fournisseurs de technologies et les startups jouent un rôle déterminant dans la modernisation du secteur bancaire. Alshurideh et al. (2024) expliquent que ces entreprises développent des solutions adaptées aux besoins spécifiques des institutions financières.

Les collaborations avec ces parties prenantes technologiques sont devenues indispensables pour les banques qui cherchent à intégrer des technologies émergentes. En effet, l'adoption de solutions numériques avancées, telles que les logiciels d'automatisation des processus, les systèmes de sécurité des transactions, ou encore les plateformes de gestion des données, représente une opportunité stratégique majeure pour les banques. Ces technologies permettent non seulement de réduire les coûts opérationnels, mais aussi d'améliorer l'efficacité et la réactivité des services bancaires face à une clientèle de plus en plus exigeante et technophile.

Les collaborations sont tellement cruciales pour une bonne intégration, Wang et al. (2024) insistent sur l'importance des partenariats entre banques et startups pour accélérer l'innovation.

De plus, l'un des aspects de ces collaborations réside dans l'automatisation des processus. Les systèmes d'automatisation permettent aux banques de réduire considérablement le temps et les ressources nécessaires à l'exécution de tâches répétitives, telles que le traitement des transactions ou l'analyse des données financières.

En outre, les systèmes de sécurité développés par ces fournisseurs spécialisés permettent aux banques de protéger les données sensibles de leurs clients contre les cybermenaces de plus en plus sophistiquées.

La sécurité des transactions est un enjeu majeur pour le secteur bancaire, et les fournisseurs technologiques offrent des solutions robustes pour sécuriser les paiements, les transferts de fonds et l'accès aux comptes, tout en respectant les normes de conformité de plus en plus strictes imposées par les régulateurs. Cela permet aux banques de rassurer leurs clients et d'accroître leur confiance dans les services digitaux, ce qui constitue un facteur clé de la fidélisation à long terme.

En ce sens, Fundira et al. (2024) mettent en avant le rôle des incubateurs et des accélérateurs dans l'émergence de nouvelles solutions adaptées au secteur bancaire. Le secteur bancaire est certes rigide mais évolue et s'adapte aux réalités du marché, et donc propose de nouvelles solutions c'est ce que Goghie (2024) souligne que en disant que l'adoption de technologies avancées requiert une culture d'entreprise ouverte au changement.

Dans un contexte où les banques doivent traiter de grandes quantités de données clients, les solutions technologiques permettent de les collecter, analyser et exploiter de manière optimale. Cela se traduit par une personnalisation accrue des services financiers et une meilleure gestion des risques.

En collaborant avec des experts en gestion des données, les banques sont ainsi en mesure de transformer ces informations en avantages concurrentiels, tout en répondant aux exigences de plus en plus complexes en matière de protection des données personnelles.

TABLEAU 6 : Modèles Théoriques des Technologies Émergentes

Modèle Théorique	Concepts Principaux	Technologies Associées	Applications dans le Secteur Bancaire	Avantages et Inconvénients	Références
Modèle d'Adoption Technologique (TAM)	Facteurs influençant l'acceptation d'une technologie, tels que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue.	IA, Blockchain	Adoption des plateformes d'IA et de blockchain pour améliorer les services clients et l'efficacité opérationnelle	Avantages : Simple à appliquer, facile à valider statistiquement. Inconvénients : Ne prend pas en compte les aspects organisationnels	Davis (1989)
Théorie de la diffusion de l'Innovation (DOI)	Analyse de la manière dont les nouvelles technologies se répandent au sein d'un système social, y compris l'innovation.	Blockchain, IoT	Évaluation de la diffusion de la blockchain dans les systèmes de paiement et de gestion des données	Avantages : mesurer la rapidité d'adoption. Inconvénients : sous-estime l'impact de la structure organisationnelle.	Rogers (2003)
Théorie de l'Intégration de	Examine l'influence des contextes	Big Data, IA,	Intégration de l'IA et des	Avantages : Cadre exhaustif incluant le	Eveland and

la Technologie (TOE)	technologiques, organisationnels et environnementaux sur l'adoption d'une technologie.	Blockchain	solutions de big data pour répondre aux pressions réglementaires et concurrentielles	contexte organisationnel. Inconvénients : Manque de spécificité pour des secteurs particuliers comme la banque	Tornatzky (1990)
Technology Readiness Index (TRI)	Mesure de la « prédisposition psychologique » des utilisateurs à adopter une nouvelle technologie, fondée sur les dimensions de l'optimisme et de l'aisance.	IA, Interface utilisateur avancées	Évaluation de l'acceptation des nouvelles interfaces bancaires et des assistants virtuels par les clients	Avantages : Évalue l'acceptation utilisateur directe. Inconvénients : N'explique pas le comportement au-delà des premières impressions	Parasuraman et al. (2000)
Decomposed Theory of Planned Behavior (DTPB)	Décomposition des croyances en attitudes, normes subjectives et contrôle perçu pour comprendre l'intention d'adopter une technologie.	Services bancaires en ligne, Fintech	Analyse de l'intention des clients de migrer vers les services bancaires numériques et de recourir aux fintech	Avantages : Précis dans la prédiction des intentions comportementales. Inconvénients : Complexe à modéliser pour des comportements diversifiés	Shirley Taylor (1995)

Théorie des Capacités Dynamiques	Accent sur l'adaptation des ressources et la réactivité stratégique des entreprises face aux changements technologiques et de marché.	IA, Big Data, RPA	Adaptation rapide des processus bancaires pour répondre aux attentes clients et des régulations	Avantages : Excellente flexibilité Inconvénients : Difficile à opérationnaliser sans ressources importantes.	Teece et al. (1997)
Théorie des Ressources et Compétences	Focus sur les ressources immatérielles pour un avantage concurrentiel durable, telles que la réputation et les connaissances.	IA, Blockchain, RPA	Renforcement des compétences technologiques pour maintenir la compétitivité et optimiser l'innovation dans le secteur	Avantages : Construits sur des ressources propres à l'organisation. Inconvénients : dépend fortement d'une identification précise des compétences clés.	Barney (1991); Chandler (1962); Gaha (2004)

Source : Auteur (2025).

Deux des modèles les plus couramment utilisés sont le **modèle de diffusion de l'innovation** (DOI) et le **modèle Technologie-Organisation-Environnement** (TOE) en raison de leur capacité à fournir des cadres analytiques complets pour étudier l'adoption des technologies dans des contextes organisationnels variés, y compris dans le secteur bancaire.

-Modèle de diffusion de l'innovation (DOI)

Le modèle de diffusion de l'innovation (DOI), proposé par Everett Rogers en 1962, explore la manière dont une nouvelle technologie se diffuse au sein d'une organisation ou d'un marché.

Dans le contexte bancaire, ce modèle permet de comprendre comment des innovations telles que l'IA, la blockchain ou le big data sont progressivement adoptées par les institutions financières. Le DOI identifie cinq catégories d'adoptants : les innovateurs, les précoces, les majoritaires précoces, les majoritaires tardifs, et les réticents. Chaque groupe présente des attitudes et des comportements différents face à l'adoption technologique.

On note que, les innovateurs dans le secteur bancaire seront souvent des fintechs ou des institutions avant-gardistes qui expérimentent rapidement de nouvelles technologies. À l'inverse, les réticents incluent souvent les banques traditionnelles, plus conservatrices, qui attendent que les technologies soient largement éprouvées avant de les intégrer à leurs systèmes.

-Modèle Technologie-Organisation-Environnement (TOE)

Le modèle Technologie-Organisation-Environnement (TOE) fournit un cadre pour analyser l'adoption de nouvelles technologies en tenant compte de trois aspects clés : le contexte technologique, organisationnel et environnemental. Ce modèle est particulièrement pertinent dans le secteur bancaire, où l'adoption de technologies émergentes est influencée par des facteurs internes (liés à l'organisation elle-même) et externes (tels que les réglementations et les pressions concurrentielles).

- **Facteurs technologiques** : Ce volet du modèle TOE s'intéresse aux caractéristiques des technologies elles-mêmes, telles que leur **complexité**, leur **compatibilité** avec les systèmes existants, et leur **avantage relatif** par rapport aux méthodes traditionnelles.

- **Facteurs organisationnels** : Ici, les caractéristiques internes de l'organisation sont prises en compte, notamment sa **taille**, ses **ressources disponibles**, sa **culture d'innovation**, et ses **capacités managériales**. Les banques dotées de ressources financières et humaines importantes investissent dans des technologies de pointe telles que la blockchain ou l'automatisation, tandis que celles qui disposent de moins de moyens adoptent une approche plus prudente et graduelle.
- **Facteurs environnementaux** : Ce volet examine les influences extérieures à l'organisation, telles que la **réglementation**, la **concurrence** et les **exigences des clients**. Dans un environnement bancaire fortement réglementé, les banques doivent tenir compte des exigences de conformité et de la pression concurrentielle des fintechs.

Les modèles DOI et TOE mettent en évidence les moteurs et les freins à l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire.

D'un côté, les moteurs bénéficient des avantages concurrentiels que ces technologies offrent, tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts et une meilleure gestion des risques.

De l'autre côté, les freins peuvent inclure des facteurs tels que les coûts élevés de mise en œuvre, le manque de compétences internes, ou encore la résistance au changement organisationnel. Ainsi, Wang et al. (2024) montrent que la mise en œuvre de ces technologies requiert des stratégies de gouvernance robustes et une formation continue du personnel.

Une planification stratégique claire est nécessaire pour assurer une adoption réussie et durable de ces technologies au sein des banques. Selon Matsepe and Van der Lingen (2022), les institutions financières qui adoptent une approche structurée et proactive pour

intégrer l'IA, la blockchain et le cloud computing sont celles qui réussiront à maintenir leur avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution (Matsepe & Van der Lingen, 2022).

2.4 Types de technologies émergentes utilisées dans le secteur bancaire

Les innovations technologiques qui transforment le secteur bancaire sont nombreuses et variées. Voici les principales technologies adoptées par les institutions financières.

2.4.1 Intelligence artificielle et machine Learning

L'intelligence artificielle (IA) et le machine Learning jouent un rôle clé dans la transformation des opérations bancaires. Ces technologies permettent d'automatiser de nombreuses tâches, d'améliorer la prise de décision et d'optimiser l'expérience client. Dutta (2023) explique que l'IA contribue à accroître l'efficacité opérationnelle, à détecter les fraudes et à offrir des services personnalisés grâce à l'analyse prédictive (Dutta, 2023).

L'IA permet d'améliorer l'analyse du risque de contrepartie en s'appuyant sur des modèles d'apprentissage automatique capables d'évaluer la solvabilité des emprunteurs et de prédire les comportements à risque. Par exemple, dans les banques participatives, l'IA est étudiée pour son potentiel à fournir des évaluations plus précises et à réduire les erreurs humaines dans la gestion des risques financiers (Lei et al., 2025).

L'IA contribue également à la personnalisation des offres bancaires grâce à l'analyse prédictive des données des clients. Les banques qui exploitent l'IA pour ajuster leurs offres en fonction des préférences des utilisateurs voient une augmentation de la fidélisation et une amélioration de la satisfaction client. Les entreprises qui adoptent l'IA pour personnaliser l'expérience client enregistrent des gains notables en matière de fidélisation. Les technologies de machine learning permettent de contextualiser les

services "Just in time", répondant aux attentes des clients hyperconnectés (Anica et al., 2021).

En automatisant certaines tâches chronophages, comme le traitement des dossiers de crédit ou la validation des transactions, l'IA permet aux banques de réduire leurs coûts opérationnels et d'accroître leur efficacité. Fares et al. (2022) soulignent que les institutions qui investissent dans l'IA enregistrent une baisse moyenne de 30 % de leurs coûts administratifs tout en améliorant la qualité du service Fares et al. (2022).

L'IA et le machine Learning sont des leviers stratégiques, les institutions qui investissent dans ces technologies auront un avantage concurrentiel significatif, capable de répondre aux attentes clients et s'adapteront au marché.

En automatisant des tâches répétitives, comme le traitement des demandes de prêt, l'IA permet non seulement de réduire les coûts opérationnels, mais aussi d'améliorer la gestion des risques en prenant des décisions plus précises et mieux éclairées.

2.4.2 Blockchain et crypto-monnaies

La blockchain est une technologie de rupture qui transforme profondément le secteur bancaire en garantissant une sécurité accrue des transactions, une transparence optimisée et une réduction significative des délais de traitement. Contrairement aux systèmes centralisés traditionnels, elle repose sur un registre distribué, ce qui limite les fraudes et améliore la traçabilité des opérations financières (PWC, 2023). Son application s'étend aux paiements transfrontaliers, aux contrats intelligents et aux mesures antifraudes.

L'initiative en Italie illustre bien cette transformation, ayant permis une nette amélioration de la précision des transactions et une réduction des erreurs humaines au sein du système bancaire (Eva, 2024). En ce sens, dans une perspective plus globale, JP Morgan a combiné

l'intelligence artificielle (IA) et la blockchain dans sa stratégie numérique pour optimiser l'efficacité opérationnelle et la cybersécurité des transactions(JPMorgan, 2023).

En effet, les investissements dans la blockchain témoignent de son adoption croissante. Selon Statista Digital Economy Compass (2019), le financement des entreprises de la blockchain par le capital-risque a quintuplé en un an, passant de 1 milliard de dollars en 2017 à 4 milliards de dollars en 2018.

Un rapport de McKinsey (2021) souligne que l'intégration des technologies numériques, dont la blockchain, pourrait entraîner une réduction des coûts bancaires de 20 à 30 % et une amélioration de l'efficacité de 30 à 50 %. HSBC a déjà constaté une baisse de 40 % des coûts de traitement des transactions grâce à ces innovations (HSBC, 2022).

Par ailleurs, **la blockchain** introduit de nouveaux modèles économiques en favorisant des solutions instantanées et sans intermédiaires (Capgemini, 2023).

Les crypto-monnaies offrent aux utilisateurs une alternative rapide et peu coûteuse, supprimant la dépendance aux institutions bancaires traditionnelles. La blockchain permet également une meilleure accessibilité aux services financiers, en facilitant la gestion des actifs numériques et en favorisant le développement de nouveaux produits financiers, tels que les contrats intelligents et la tokenisation des actifs (Sunyaev et al., 2021).

En éliminant le recours à des intermédiaires, tels que les banques correspondantes, elle permet des transactions sécurisées et transparentes.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, l'adoption généralisée de la blockchain est confrontée à des défis réglementaires et techniques. L'absence d'un cadre juridique unifié constitue un frein majeur à sa mise en œuvre à grande échelle (Syarkani et al., 2024).

Bien que des défis réglementaires subsistent, les opportunités offertes par cette technologie sont nombreuses. L'avenir du secteur bancaire dépendra de sa capacité à intégrer progressivement ces innovations et à en exploiter pleinement le potentiel afin d'améliorer les services financiers.

2.4.3 Big Data et analyse prédictive

Le **Big Data** et l'**analyse prédictive** ont révolutionné le secteur bancaire en permettant aux institutions financières de collecter et d'analyser une quantité massive de données clients. Cette exploitation permet de mieux comprendre les comportements et d'anticiper les besoins afin d'améliorer la prise de décision et la gestion des risques (Biallas, 2020).

L'adoption du Big Data repose sur des algorithmes sophistiqués qui permettent aux banques d'identifier des modèles de comportement client ;ce qui permet une personnalisation des services, renforçant ainsi la satisfaction et la fidélité des clients (Deloitte, 2023). Par ailleurs, la transparence accrue et la sécurité des transactions liées à l'exploitation du Big Data renforcent la confiance des clients et des partenaires commerciaux (Capgemini, 2023).

L'un des domaines d'application les plus stratégiques du **Big Data** est la **gestion des risques et la prévention de la fraude**. Les algorithmes d'apprentissage automatique permettent d'identifier les comportements suspects, réduisant ainsi les risques liés aux activités frauduleuses. Selon un rapport de Deloitte (2023), 75 % des institutions financières ont accru leurs investissements dans la gestion des données afin d'améliorer la surveillance et l'identification des menaces potentielles (Deloitte, 2023).

Cependant, l'intégration du Big Data dans le secteur bancaire pose des défis. L'un des obstacles majeurs réside dans la cybersécurité.

L'exploitation du Big Data soulève également des questions d'éthique et de gouvernance des données. Le respect des réglementations, telles que le RGPD (règlement général sur la protection des données) en Europe est essentiel pour garantir une utilisation responsable et transparente des données clients (Syarkani et al., 2024). Les banques doivent donc garantir la sécurité de la vie privée tout en recourant à la big data.

2.4.4 Automatisation et robotisation des processus

L'automatisation et la robotisation des processus bancaires optimisent les performances opérationnelles des institutions financières. Ces technologies réduisent la charge de travail manuelle, accélèrent le traitement des transactions et minimisent les erreurs humaines. Paliwal et al. (2023) soulignent que l'automatisation, combinée à l'intelligence artificielle et à la blockchain, fluidifie les opérations bancaires et en renforce la sécurité.

L'un des domaines d'application les plus visibles de l'automatisation est la **gestion des services clients**. De plus, l'automatisation des processus permet d'exécuter rapidement des tâches répétitives, telles que la gestion des comptes clients et le traitement des demandes de prêt.

L'**optimisation des transactions financières et des paiements interbancaires** constitue une autre application clé de l'automatisation. L'intégration du **Big Data et de l'intelligence artificielle** dans la gestion des flux monétaires permet une détection plus efficace des fraudes et une gestion des liquidités améliorée (Anica et al., 2021).

Un autre avantage de l'automatisation est sa capacité à **faciliter la conformité réglementaire et les audits internes**. L'automatisation des processus de conformité permet de surveiller en temps réel les transactions et d'identifier plus rapidement d'éventuelles anomalies (Biallas, 2020). L'utilisation de modèles d'intelligence

artificielle permet ainsi une gestion proactive des risques et améliore la sécurité des opérations financières.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, l'automatisation soulève certaines inquiétudes. L'un des défis majeurs est l'impact sur l'emploi dans le secteur bancaire. Cette transformation nécessite une adaptation organisationnelle et des investissements dans la formation des équipes afin qu'elles puissent exploiter efficacement ces nouveaux outils.

2.5 Principaux défis dans l'adoption des technologies émergentes par les banques

Bien que ces technologies émergentes offrent de nombreuses opportunités, leur adoption pose également des défis significatifs que les banques doivent relever.

2.5.1 Risques de cybersécurité

Selon PWC (2023), 80 % des banques estiment que la gestion de la cybersécurité constitue l'un des plus grands défis liés à l'adoption de nouvelles technologies. Les menaces croissantes de cyberattaques compliquent la mise en œuvre de nouvelles technologies.

La vulnérabilité des systèmes bancaires face aux cybermenaces est exacerbée par la complexité croissante des technologies utilisées. Les attaques peuvent cibler non seulement les systèmes internes des banques, mais aussi les infrastructures tierces, telles que celles des fournisseurs de services et des partenaires fintechs. Cette interconnexion signifie qu'une faille dans un système externe peut entraîner des répercussions dévastatrices sur la sécurité des données bancaires. Par conséquent, les banques doivent adopter une approche de cybersécurité à plusieurs niveaux, qui inclut non seulement des mesures techniques, mais aussi des protocoles de collaboration avec des partenaires externes.

L'un des principaux défis liés à l'adoption des technologies émergentes est le risque accru pour la cybersécurité. Rajagopal explique que la mise en œuvre rapide de la blockchain et de l'IA expose les institutions financières à des cyberattaques si des mesures de sécurité robustes ne sont pas mises en place (Rajagopal et al., 2022).

2.5.2 Problèmes d'intégration technologique et organisationnelle

Selon Fundira et al. (2024), la modernisation des systèmes bancaires nécessite des investissements importants et une restructuration des processus internes. Lei et al. (2025) indiquent que l'adoption des nouvelles technologies doit être accompagnée d'un changement organisationnel afin d'optimiser leur efficacité.

L'intégration des nouvelles technologies dans les systèmes existants peut s'avérer complexe et coûteuse. Les banques doivent souvent faire face à des infrastructures technologiques hétérogènes et obsolètes, ce qui complique l'adoption rapide des innovations. La nécessité de former le personnel et de modifier les processus internes peut également ralentir la mise en œuvre (Citibank, 2023).

La résistance au changement est souvent ancrée dans la culture d'entreprise, où les employés peuvent craindre pour leur sécurité d'emploi face à l'automatisation accrue. Cette appréhension peut engendrer une attitude défensive à l'égard des nouvelles technologies, ce qui en ralentit l'adoption. La résistance au changement est un défi majeur. Les employés et les gestionnaires peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies, surtout s'ils perçoivent ces changements comme une menace pour leurs emplois ou leur manière de travailler.

De plus, le coût initial de développement et de mise en œuvre des technologies émergentes peut être prohibitif. Les investissements dans les infrastructures

technologiques, les logiciels et la formation peuvent représenter un défi financier, en particulier pour les petites et moyennes institutions financières (JPMorgan, 2023).

L'intégration des technologies émergentes dans des systèmes existants peut s'avérer complexe, tant sur le plan technologique que sur le plan organisationnel. Matsepe and Van der Lingen (2022) soulignent que les problèmes d'intégration surviennent souvent lorsque les institutions tentent d'adopter des technologies comme l'IA et le cloud computing, notamment en raison de l'incompatibilité des systèmes hérités et du manque de compétences techniques.

2.5.3 Réglementation et conformité

Avec l'essor des innovations financières, les régulateurs doivent continuellement adapter les cadres réglementaires pour garantir la stabilité du système financier tout en permettant aux banques d'innover en toute sécurité.

Le cadre réglementaire, tel que les accords de **Bâle III**, la directive européenne **CRD IV**, ainsi que les réglementations spécifiques à chaque pays, impose des exigences strictes en matière de fonds propres, de liquidité et de gestion des risques.

L'une des principales raisons pour lesquelles la réglementation est si rigoureuse est la nécessité de protéger les consommateurs et de maintenir la stabilité financière. Les banques, en tant qu'intermédiaires clés du système financier, sont tenues de garantir la sécurité des informations de leurs clients et de prévenir toute forme de fraude ou de malversation. Cela exige non seulement la conformité aux lois existantes, mais également l'anticipation des réglementations futures susceptibles d'émerger à mesure que les technologies évoluent (Anica et al., 2021).

Les institutions financières doivent donc investir dans des systèmes de conformité robustes, intégrant des solutions technologiques pour surveiller les transactions en temps

réel et détecter les anomalies. L'utilisation d'algorithmes de machine learning peut aider à **identifier des comportements suspects**, facilitant ainsi la lutte contre le blanchiment d'argent tout en garantissant une expérience client fluide (Biallas, 2020)

En parallèle, les banques doivent se conformer aux exigences croissantes en matière de transparence financière et de lutte contre la fraude. L'Autorité Bancaire Européenne (EBA) et d'autres organismes de régulation imposent des règles strictes pour prévenir les risques systémiques et protéger les consommateurs.

En termes d'**impact des nouvelles technologies sur la conformité**, les banques doivent ainsi naviguer dans un environnement réglementaire complexe, tout en s'assurant que l'implémentation de ces technologies respecte les cadres légaux en vigueur (Capgemini, 2023).

Les institutions financières doivent se conformer à des normes strictes en matière de protection des données, de lutte contre le blanchiment d'argent et de sécurité des transactions.

Concernant les **enjeux de la réglementation bancaire face aux fintechs**, ces nouveaux acteurs évoluent souvent dans un cadre réglementaire moins strict, ce qui crée un déséquilibre concurrentiel. Cependant, la Directive PSD2 (Directive sur les services de paiement 2) impose aux fintechs d'assurer l'interopérabilité avec les banques et de garantir la protection des données des clients (Deloitte, 2023).

Ainsi, la réglementation et la conformité constituent des éléments fondamentaux de la gestion stratégique des banques dans un environnement technologique en rapide mutation. Les cadres réglementaires, bien qu'indispensables pour garantir la stabilité du système financier, doivent évoluer pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché bancaire.

2.6 Mécanismes de gouvernance pour intégrer les technologies émergentes

Ces mécanismes permettent aux institutions financières de gérer les risques inhérents à l'adoption de nouvelles technologies tout en favorisant l'innovation. La gouvernance technologique repose sur trois piliers principaux : la gestion des risques, la régulation et l'ajustement des structures internes.

2.6.1 Définition et modèles de gouvernance dans le management stratégique

La gouvernance stratégique désigne l'ensemble des cadres et des processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises, tout en veillant à la cohérence des décisions stratégiques.

La gouvernance stratégique désigne l'ensemble des cadres et des processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises, tout en veillant à la cohérence des décisions stratégiques. Dans le secteur bancaire, la gouvernance est essentielle pour encadrer la prise de décision et garantir une gestion efficace des ressources et des risques. Elle repose sur des mécanismes internes et externes visant à assurer la transparence, la responsabilité et la conformité aux exigences réglementaires.

Selon Hagemann et al. (2018), un modèle de gouvernance dite « souple » ou « soft law » s'avère particulièrement pertinent dans le contexte des technologies émergentes. Ce type de gouvernance évolutive permet d'adapter les règles aux avancées technologiques et aux incertitudes du marché. Il est particulièrement adapté au secteur bancaire, où l'intelligence artificielle (IA), la blockchain et le big data introduisent des transformations profondes et de nouveaux défis en matière de gestion des risques et de conformité (Hagemann et al., 2018)

En ce qui concerne les technologies émergentes, il faut une approche flexible face aux défis inédits en matière de gouvernance stratégique qu'elles posent.

Dans le secteur bancaire, cela permet une intégration progressive de l'innovation tout en minimisant les risques en matière de cybersécurité et de protection des données. La gouvernance doit ainsi veiller à encadrer ces nouvelles pratiques tout en préservant la stabilité du système financier.

La gouvernance des technologies émergentes repose sur des cadres stratégiques qui permettent aux banques d'intégrer efficacement ces innovations. Wang et Wu insistent sur la nécessité d'un pilotage stratégique alignant les objectifs technologiques sur la vision globale de l'institution. Il existe plusieurs modèles de gouvernance qui influencent la gestion stratégique des institutions financières (Wu, 2025). Ces modèles varient selon les contextes économiques, réglementaires et organisationnels.

A. Le modèle de gouvernance actionnariale

Aussi appelé *Share Holder governance*, ce modèle repose sur la primauté des actionnaires dans la prise de décision. Il met l'accent sur la maximisation de la valeur pour les investisseurs, ce qui oriente la stratégie vers une rentabilité à court terme. Cependant, dans le secteur bancaire, ce modèle a montré ses limites, notamment lors de la crise financière de 2008, où l'absence de régulation stricte a favorisé des prises de risque excessives.

B. Le modèle de gouvernance partenariale

Contrairement au modèle actionnarial, la *stakeholder governance* privilégie un équilibre entre les intérêts des actionnaires, clients, employés, régulateurs et partenaires financiers. Ce modèle est particulièrement pertinent dans le secteur bancaire, où la confiance et la stabilité sont essentielles. Il s'applique notamment aux banques coopératives et mutualistes, qui adoptent une gestion prudente des risques et une vision à long terme (Refakar, 2020).

C. Le modèle de gouvernance réglementaire

Le secteur bancaire est fortement encadré par des réglementations strictes, ce qui influence directement les modèles de gouvernance. Par exemple, les accords de Bâle III imposent des exigences en matière de fonds propres, de liquidités et de gestion des risques, incitant les banques à structurer leur gouvernance autour de principes de transparence et de prudence. Ce modèle repose sur des instances de contrôle, telles que les comités d'audit et les conseils d'administration, qui supervisent l'application des normes et la prévention des crises financières.

Avec l'essor rapide des technologies émergentes, les modèles de gouvernance bancaire doivent s'adapter pour encadrer efficacement l'intégration de l'intelligence artificielle, de la blockchain et du big data.

En outre, les structures de contrôle interne jouent un rôle clé dans l'alignement des objectifs technologiques et stratégiques. Elles offrent des mécanismes permettant de suivre la performance des nouvelles initiatives et de garantir que leur intégration apporte des bénéfices mesurables, tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et l'optimisation des processus métiers (Refakar, 2020).

La gouvernance stratégique dans le secteur bancaire constitue un levier essentiel pour assurer la pérennité des institutions et leur adaptation aux défis contemporains. Les différents modèles de gouvernance actionnariale, partenariale et réglementaire coexistent et influencent les décisions stratégiques des banques dans un contexte technologique.

2.6.2 Mécanismes pour l'intégration des technologies dans les banques

Pour intégrer efficacement les technologies émergentes, les banques doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance adaptés. Ces mécanismes permettent d'orienter

l'adoption technologique tout en tenant compte des risques et des contraintes propres au secteur financier.

➤ **Élaboration de stratégies technologiques**

L'élaboration de stratégies technologiques constitue un levier clé pour définir les objectifs et les priorités en matière d'innovation. Kedarya et Elalouf (2023) soulignent que ces stratégies doivent être étroitement alignées avec les plans de développement à long terme des organisations, tout en tenant compte des contraintes réglementaires et des impératifs de gestion des risques (Kedarya, 2023).

En effet, les banques doivent anticiper les évolutions technologiques à venir et définir des objectifs clairs afin de garantir une transformation numérique réussie. L'élaboration de stratégies technologiques adaptées est essentielle à une adoption efficace des technologies émergentes. Fundira et al. (2024) soulignent l'importance d'une feuille de route claire intégrant les enjeux réglementaires, opérationnels et technologiques

Une stratégie technologique bien conçue permet également d'éviter une adoption précipitée des technologies, susceptible d'entraîner des risques supplémentaires pour les institutions. Ainsi, Lei et al. (2025) soulignent le rôle des directions informatiques dans l'évaluation et la mise en œuvre de solutions innovantes.

➤ **Harmonisation des objectifs technologiques et des pratiques bancaires**

L'harmonisation des objectifs technologiques avec les pratiques bancaires est cruciale pour garantir que l'intégration de nouvelles technologies soit en adéquation avec les besoins du secteur.

Selon Gopinath (2008), une gouvernance efficace repose sur la capacité des banques à équilibrer l'innovation et la stabilité. Il faut donc une coordination entre les départements technologiques et les autres fonctions clés des banques.

Cette collaboration interfonctionnelle permet de s'assurer que les innovations technologiques se développent et contribuent directement aux résultats opérationnels, à la gestion des risques et à la satisfaction des clients.

L'importance de cette harmonisation ne peut être sous-estimée, surtout dans un contexte où l'adoption rapide des technologies émergentes peut parfois déséquilibrer les processus traditionnels des banques.

En effet, les innovations telles que la blockchain, grâce à sa capacité à éliminer les intermédiaires dans les transactions, ou l'intelligence artificielle, qui peut automatiser la prise de décision, ont un impact direct sur la manière dont les banques fonctionnent au quotidien. Pour que ces technologies soient pleinement efficaces, elles doivent être intégrées au cadre stratégique général de la banque, en tenant compte des besoins spécifiques de chaque unité opérationnelle, des contraintes réglementaires et des attentes des clients.

Une harmonisation réussie des objectifs technologiques avec les pratiques bancaires permet de maximiser les avantages des innovations tout en préservant la stabilité des opérations bancaires. L'adoption de l'intelligence artificielle pour l'analyse des risques peut considérablement améliorer la précision des prévisions financières et réduire les erreurs humaines. Cependant, cela nécessite une intégration cohérente avec les systèmes existants de gestion des risques. De même, la blockchain peut accroître l'efficacité des transactions, mais elle doit être compatible avec les systèmes de conformité réglementaire afin d'éviter des perturbations majeures.

Cette nécessité d'adaptation continue est soulignée par Refakar (2020), qui insiste sur l'importance d'une gouvernance souple et évolutive, capable d'aligner les avancées technologiques sur les impératifs stratégiques des banques. L'intégration technologique doit donc être accompagnée d'une transformation organisationnelle qui favorise la synergie entre l'innovation et les pratiques bancaires existantes.

En outre, Gopinath (2008) souligne qu'une gouvernance efficace de l'innovation technologique exige une adaptation continue Gopinath (2008). Les banques doivent être suffisamment agiles pour ajuster leurs pratiques en réponse à l'évolution rapide du paysage technologique, tout en maintenant des fondations solides pour assurer la stabilité à long terme.

En ce sens, l'harmonisation des objectifs technologiques ne se limite pas à une simple mise en œuvre technique, mais repose sur une réflexion stratégique qui englobe à la fois les innovations futures et la pérennité des opérations bancaires actuelles.

➤ **Collaboration entre banques et entreprises technologiques**

Les partenariats entre banques et entreprises technologiques constituent un levier clé pour accélérer l'innovation. Alshurideh et al. (2024) soulignent que ces collaborations permettent aux institutions financières d'accéder plus rapidement à des solutions de pointe.

Selon Nirvan et al. (2023), ces collaborations permettent aux banques d'accéder rapidement à des solutions technologiques innovantes, telles que l'automatisation et l'analyse prédictive, sans supporter les coûts élevés liés au développement interne (Nirvan et al., 2023). En effet, le développement de solutions technologiques en interne nécessite non seulement des investissements substantiels, mais aussi des compétences techniques spécialisées qui ne sont pas toujours présentes au sein des organisations

bancaires traditionnelles. En s'associant à des entreprises technologiques, les banques peuvent tirer parti d'expertises externes, réduire leurs délais de mise en œuvre et minimiser les risques financiers.

En effet, les alliances stratégiques répondent aux défis de la concurrence accrue dans le secteur financier, en permettant aux banques de rester à la pointe de l'innovation. En collaborant avec des entreprises technologiques spécialisées, elles peuvent intégrer rapidement des solutions telles que l'intelligence artificielle ou la blockchain, tout en répondant à la demande croissante des clients pour des services financiers plus personnalisés et plus sécurisés.

Cette collaboration facilite également le partage de connaissances et d'expertise, ce qui aide les banques à s'adapter plus rapidement aux nouvelles tendances technologiques. En effet, les entreprises technologiques apportent souvent des perspectives nouvelles et une compréhension approfondie des technologies émergentes, tandis que les banques fournissent un savoir-faire sectoriel et une compréhension des dynamiques de marché. Dans ce cadre, les partenariats permettent aux banques de créer un environnement d'innovation collaborative où les deux parties tirent parti de la complémentarité de leurs compétences.

Ces collaborations peuvent également aider les banques à se préparer aux changements technologiques à venir, en leur offrant la flexibilité et l'adaptabilité nécessaires pour intégrer de nouvelles solutions au fur et à mesure de leur développement. Cela leur permet de maintenir une position concurrentielle tout en se protégeant des risques liés aux perturbations technologiques. Nirvan et al. (2023) montrent ainsi que ces alliances ne sont pas seulement des réponses à court terme aux pressions concurrentielles, mais qu'elles constituent également une stratégie durable pour assurer l'innovation continue dans un secteur bancaire en pleine transformation.

2.6.3 Principaux défis dans la mise en œuvre de la gestion stratégique des technologies émergentes

L'adoption des technologies émergentes n'est pas sans difficultés. Les banques doivent faire face à des défis culturels, organisationnels et techniques susceptibles de freiner leur transformation numérique.

➤ Adoption culturelle au sein des banques

L'adoption culturelle constitue l'un des principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies au sein des banques. La résistance au changement peut freiner l'introduction de nouvelles pratiques et de nouvelles technologies.

Cette rigidité organisationnelle découle souvent d'une hiérarchie complexe et de structures formelles ancrées, ce qui complique l'adoption rapide de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle ou la blockchain. Le défi réside dans la capacité des banques à transformer cette inertie organisationnelle en une culture plus ouverte à l'innovation.

Selon Wang et al. (2024) , la résistance au changement constitue un obstacle majeur à l'intégration des nouvelles solutions numériques. Hoque et al. (2024) expliquent que la transformation numérique nécessite un changement de mentalité au sein des équipes, favorisant une culture axée sur l'innovation et l'adaptabilité.

Pour intégrer efficacement ces nouvelles technologies, les banques doivent adopter une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et favorise la flexibilité. Une telle transformation culturelle implique non seulement des changements dans les processus internes, mais aussi dans l'attitude des employés à tous les niveaux de l'organisation.

Cela passe par l'instauration d'un climat de confiance où les initiatives technologiques sont perçues non pas comme des menaces, mais comme des opportunités d'améliorer l'efficacité, la compétitivité et l'expérience client. En promouvant une culture d'apprentissage continu, les banques peuvent préparer leurs équipes à l'adoption des innovations, ce qui favorise une meilleure assimilation des technologies émergentes et réduit la résistance organisationnelle.

Cette résistance au changement peut également être atténuée par des efforts de sensibilisation et de communication interne, afin de favoriser une meilleure compréhension des bénéfices des technologies chez les employés. Il est essentiel que les dirigeants bancaires jouent un rôle clé dans la diffusion de cette nouvelle culture en expliquant comment l'intégration des technologies peut améliorer les opérations, réduire les risques et générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Des programmes de formation réguliers, accompagnés de démonstrations concrètes des avantages des technologies émergentes, peuvent aider à surmonter les réticences des employés et à transformer leur perception de l'innovation.

Une approche proactive de gestion du changement, combinée à un leadership fort, peut non seulement réduire les résistances, mais aussi accélérer la transformation numérique de l'organisation.

Enfin, l'implication active des employés dans le processus d'innovation constitue une autre stratégie clé pour réduire la résistance au changement. En les intégrant dès les premières phases d'implémentation et en leur offrant des opportunités de cocréer ou de tester de nouvelles technologies, les banques peuvent accroître l'acceptation et l'engagement autour des initiatives technologiques. Cette approche collaborative permet non seulement de renforcer l'adhésion au changement, mais aussi de tirer parti des

connaissances opérationnelles des employés pour adapter les technologies aux besoins spécifiques de l'organisation.

➤ **Formation continue des employés et gestion du changement**

Un autre défi important auquel les banques doivent faire face dans leur transformation numérique est celui de la formation continue des employés.

L'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire ne peut être efficace sans une formation continue des employés et une gestion proactive du changement organisationnel. En raison de l'évolution rapide des outils technologiques, il est essentiel que les banques investissent dans le développement des compétences de leur personnel afin d'assurer une transition fluide vers de nouveaux modèles opérationnels. Selon Lei et al. (2025), les banques doivent mettre en place des programmes de formation continue afin de permettre à leurs employés de s'adapter aux nouvelles solutions numériques.

En effet, la formation continue est importante, car les technologies telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et le big data exigent de nouvelles compétences que les employés des banques traditionnelles ne maîtrisent pas nécessairement.

Selon Gopinath (2008) , la formation continue permet aux institutions bancaires de maintenir un haut niveau d'expertise et d'innovation, en veillant à ce que les employés comprennent et maîtrisent les nouvelles technologies. Une formation ciblée sur les outils numériques, la cybersécurité et l'analyse des données améliore non seulement la productivité des équipes, mais aussi leur capacité à anticiper et gérer les risques associés à l'usage de ces technologies. Matsepe and Van der Lingen (2022) insistent sur le fait que sans un renouvellement constant des compétences, les employés risquent de devenir obsolètes face aux exigences du marché numérique.

Cependant, les défis liés à la gestion du changement lors de l'intégration des nouvelles technologies entraînent souvent des résistances internes, car les employés peuvent percevoir ces innovations comme une menace pour leurs emplois. Hoque et al. (2024) soulignent l'importance d'une gestion du changement bien structurée, assortie de mesures incitatives, pour garantir une adoption efficace des nouvelles technologies. Refakar (2020) ajoute que les organisations bancaires qui mettent en place des stratégies de changement inclusives réussissent mieux à adopter des innovations technologiques sans perturber leurs opérations.

En ce sens les stratégies de mise en œuvre pour garantir l'adhésion des employés aux nouvelles pratiques technologiques, plusieurs stratégies peuvent être mises en place :

- **Programmes de formation adaptés** : Développement de formations spécifiques sur l'IA, la blockchain et la gestion des données, afin de garantir une adaptation efficace des employés.
- **Approche progressive du changement** : intégration des nouvelles technologies par étapes, avec des phases d'adaptation et des retours d'expérience des employés, afin de limiter la résistance au changement.
- **Accompagnement par des experts** : Organisation de sessions de mentorat et de coaching pour faciliter la transition et aider les employés à mieux comprendre l'impact des nouvelles technologies sur leurs tâches quotidiennes.
- **Culture d'apprentissage continu** : encouragement à la mise à jour des compétences par le biais de certifications, de formations en ligne et de programmes de formation personnalisés. Wang et al. (2024) insistent sur le rôle des ressources humaines dans l'élaboration de plans de formation alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ces différentes stratégies ont un impact considérable sur les banques qui investissent dans la formation continue et la gestion du changement, et leur permettent de bénéficier d'un avantage concurrentiel en optimisant leur adaptation aux évolutions du marché.

Une main-d'œuvre qualifiée et capable de tirer parti des innovations permet non seulement d'améliorer la qualité des services, mais aussi de renforcer la confiance des clients et des partenaires financiers.

De plus, en mettant régulièrement à jour les compétences de leur personnel, les banques sont mieux préparées à réagir aux évolutions technologiques rapides et à maintenir leur agilité face aux nouveaux entrants du secteur, tels que les fintechs. Hoque et al. (2024) affirment que cette approche contribue à améliorer la satisfaction et la fidélisation des employés, en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en les intégrant à la stratégie de transformation numérique de l'entreprise.

En anticipant les besoins de formation et en adoptant des stratégies de changement proactives, les banques assurent une transformation numérique réussie tout en garantissant une transition fluide pour leurs employés. Cette démarche leur permet non seulement de moderniser leurs processus internes, mais aussi de garantir leur pérennité dans un secteur hautement concurrentiel et en constante mutation.

➤ **Évolution rapide des technologies et adaptation stratégique**

L'un des défis majeurs de la gestion stratégique des technologies émergentes réside dans l'évolution rapide des innovations. Fundira et al. (2024) expliquent que les banques doivent adopter des stratégies agiles pour s'adapter en continu aux avancées technologiques. Lei et al. (2025) mettent en avant l'importance de la veille technologique et de l'innovation ouverte pour identifier les tendances émergentes et ajuster les stratégies

en conséquence. Hoque et al. (2024) recommandent également de collaborer avec des partenaires technologiques afin d'assurer la mise à jour continue des systèmes bancaires.

En effet, l'un des principaux défis posés par l'évolution technologique est le rythme accéléré des innovations, qui peut rendre certaines infrastructures existantes obsolètes. Hoque et al. (2024) soulignent que les banques doivent sans cesse mettre à jour leurs systèmes d'information pour suivre l'évolution des attentes des clients ainsi que des exigences réglementaires. De plus, la concurrence des fintechs pousse les banques à innover rapidement tout en garantissant la sécurité et la fiabilité de leurs services.

Pour faire face à ces changements :

- **Investissement en recherche et développement** : Accélérer l'innovation interne pour anticiper les évolutions technologiques et développer des solutions bancaires innovantes.
- **Partenariats avec les fintechs** : Collaborer avec des entreprises technologiques pour intégrer plus efficacement de nouvelles solutions numériques.
- **Modernisation des infrastructures IT** : Mettre à jour les systèmes informatiques afin de garantir leur compatibilité avec les innovations en matière de cybersécurité, de paiements numériques et d'automatisation.
- **Veille technologique et prospective** : Surveiller en permanence les évolutions du marché afin d'ajuster les stratégies bancaires et d'anticiper les disruptions technologiques.

Les banques qui parviennent à s'adapter rapidement aux innovations technologiques bénéficient d'un avantage concurrentiel majeur.

En intégrant des outils fondés sur l'intelligence artificielle et l'automatisation, elles optimisent leurs opérations et améliorent l'expérience client. De plus, en développant des stratégies digitales robustes, elles renforcent leur résilience face aux crises économiques et aux nouvelles réglementations. Wu (2025) insistent sur le fait qu'une adaptation efficace aux nouvelles technologies permet aux banques d'améliorer leur performance financière et leur réputation sur le marché

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1. Analyse descriptive

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse descriptive et thématique issue de la revue systématique de la littérature menée sur un corpus de 78 publications scientifiques. L'objectif est de fournir un aperçu structuré des tendances observées dans la littérature académique relatives à la gestion stratégique des technologies émergentes dans le secteur bancaire.

Tous les documents inclus abordent, de manière explicite ou implicite, l'intégration des technologies émergentes dans les banques, que ce soit du point de vue des impacts, des usages, des enjeux stratégiques ou des modèles d'adoption.

Sur la période de recherche couvrant les années 2015 à 2025 et s'étendant à travers six bases de données (ABI/INFORM, Google Scholar, EBSCO COMPLETE, SCOPUS et SCIENCE DIRECT), un ensemble de 78 articles évalués par les pairs a été sélectionné et réparti dans des revues distinctes.

Présentée dans le tableau suivant en détail, la répartition totale des documents en fonction de la revue de publication est :

TABLEAU 7 : Répartition des études en fonction de la revue de publication

REVUES	NOMBRES
AFRICAN. JOURNAL OF ECONOMIC AND MANAGEMENT STUDIES (AJEMS)	1
ANNALS OF OPERATIONS RESEARCH	1

APPLIED ECONOMICS	2
ASIAN ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCE	1
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	1
BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	1
BUSINESS RESEARCH QUARTERLY	1
ECONOMIC AND INDUSTRIAL DEMOCRACY	1
EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	2
EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS	2
FINANCIAL INNOVATION	1
FINTECH	1
INFORMATION & MANAGEMENT	7
INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING	2
INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL STUDIES	3
INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT DATA INSIGHTS	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	1

INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	2
INTERNATIONAL JOURNAL MANAGEMENT	5
IJOEM (INTERNATIONAL JOURNAL OF EMERGING MARKETS)	1
JOURNAL OF AFRICAN BUSINESS	1
JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	2
JOURNAL OF SMALL BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP	1
JOURNAL OF DECISION SYSTEMS	1
JOURNAL OF ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT (JEIM)	1
JOURNAL OF FINANCIAL REGULATION AND COMPLIANCE (JFRC)	1
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT (JOCM)	1
JOURNAL OF RESEARCH IN INTERACTIVE MARKETING (JRM)	1
JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2
JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS	1
LONG-RANGE PLANNING	5
MANAGEMENT SCIENCE	1

MIS QUARTERLY	1
MANAGEMENT DECISION	6
RISKS	1
TECHNOLOGICAL FORECASTING & SOCIAL CHANGE	11
TECHNOLOGY IN SOCIETY	1
TECHNOVATION	3
TOTAL	78

Source : Auteur (2025).

Ce corpus constitue une base représentative pour explorer les grandes dynamiques d'innovation technologique dans le secteur bancaire et évaluer le rôle que le management stratégique peut jouer.

3.1.1. Répartition des études en fonction de l'année de publication

Concernant notre corpus, les données présentées illustrent la répartition des publications entre 2015 et 2025, période au cours de laquelle certaines années se distinguent par des variations significatives du volume de production scientifique.

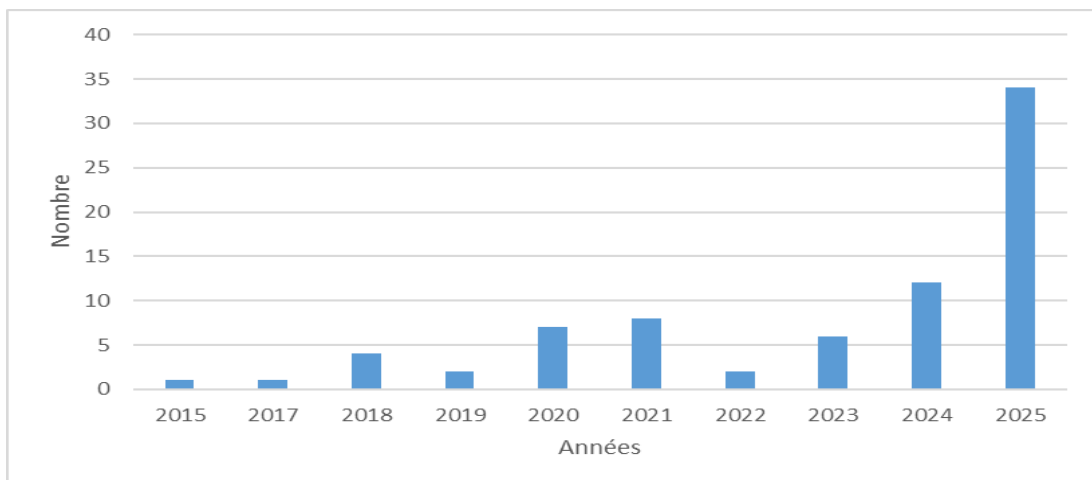


FIGURE 2 : Répartition des documents par année.

Source : auteur à partir du logiciel Excel.

Les résultats des articles retenus mettent en évidence une croissance progressive et marquée de l'intérêt académique pour les technologies émergentes et la transformation numérique dans le secteur bancaire au cours des dernières années.

L'évolution des publications montre une progression graduelle mais continue de la recherche sur la transformation numérique, la FinTech et les technologies émergentes.

Entre 2015 et 2017, les travaux demeurent marginaux, avec un seul article par an (soit environ 1,3 % chacun), ce qui traduit une phase exploratoire centrée sur les premières expérimentations liées à la digitalisation bancaire, à la blockchain et aux cryptoactifs. En 2028, nous avons 4 articles, soit 5,1 %.

Les années 2019 à 2021 marquent une stabilisation progressive, avec respectivement 2,7, 8 et 10,3 publications par an (soit 2,6 %, 9 % et 10,3 % chacune), dans un contexte de structuration du champ scientifique et de montée en puissance de la transformation numérique post-COVID-19. Les recherches portent alors sur la digitalisation des services bancaires, les chatbots, la cybersécurité et l'automatisation des processus organisationnels.

À partir de 2022, la dynamique chute avec 2 articles (2,6 %) et, en 2023, une hausse avec 6 articles (7,7 %) témoigne d'une phase de consolidation des connaissances autour de l'intelligence artificielle, du Big Data et de la régulation technologique. Les chercheurs s'intéressent davantage à la gouvernance numérique, à la création de valeur à partir des données et à l'interopérabilité des plateformes.

Enfin, les années 2024 et 2025 dominent nettement le corpus avec 46 articles avec 12 (12.4%) en 2024 et 34 (43.6%) en 2025, totalisant plus de 59 % des publications. Cette forte concentration récente révèle un essor significatif de la recherche sur la régulation de

l'intelligence artificielle, la finance durable, la conformité technologique et l'intégration éthique des innovations. Ces études traduisent la maturation du champ académique, désormais orienté vers la durabilité, la gouvernance numérique et les nouveaux modèles de coopération entre banques et FinTech.

Cette forte concentration récente témoigne d'un intérêt académique accru pour l'intégration stratégique de l'innovation dans la finance, le management et la durabilité. Ces recherches reflètent la maturation du champ scientifique, centré sur les modèles bancaires intelligents, la coopétition FinTech-banque, et la transformation numérique durable des organisations.

3.1.2. Répartition géographique des études

La répartition géographique des études a été établie sur la base des affiliations institutionnelles des auteurs mentionnées dans les publications. Pour ce faire, lorsqu'un article est corédigé par des auteurs issus de plusieurs zones géographiques, il est classé dans la catégorie « multi-régions ».

Ci-dessous, un graphique représentant la répartition par zone géographique :

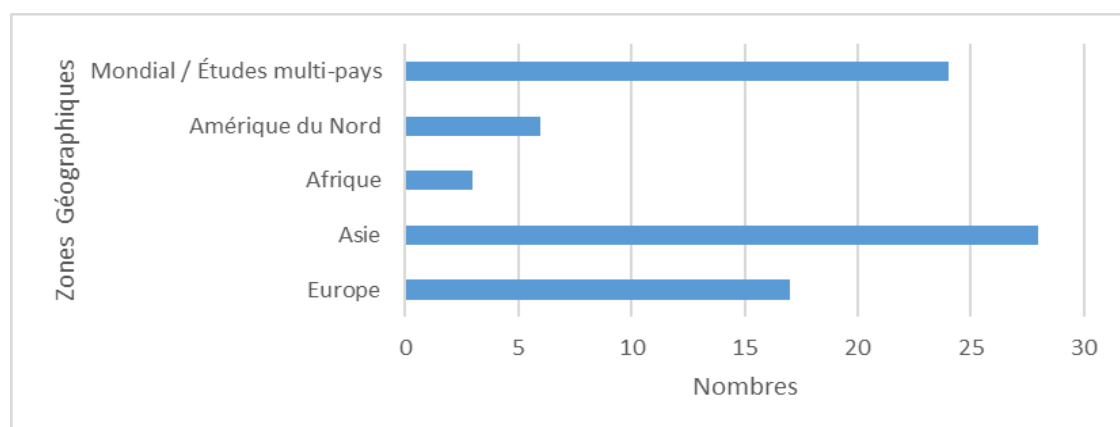


FIGURE 3 : Répartition par zone géographique

Source : auteur à partir du logiciel Excel.

Le tableau et le graphique ci-après montrent une forte concentration des recherches sur les technologies émergentes et la transformation numérique dans certaines régions du monde, révélant une distribution à la fois internationale et inégale.

L'Asie est la zone la plus représentée, avec 28 études (35,9 %). Les travaux proviennent principalement de Chine (8), d'Inde (7) et de Malaisie (3), ainsi que de plusieurs économies en forte expansion technologique, telles que Taïwan (2), le Qatar (1), Oman (1), l'Indonésie (1), la Palestine (1), la Jordanie (1) et Singapour (1). Cette forte présence reflète la dynamique d'innovation de la région, caractérisée par l'adoption rapide des technologies financières, le développement massif de l'intelligence artificielle appliquée aux services financiers et la digitalisation accélérée des institutions bancaires.

L'Europe arrive en deuxième position, totalisant 17 publications (21,8 %), issues notamment de France (5), du Royaume-Uni (3), d'Allemagne (2), d'Italie (2), d'Espagne (2) et de Turquie (1). Les recherches européennes se concentrent principalement sur les stratégies numériques, la création de valeur par les technologies émergentes, la gouvernance technologique et les modèles organisationnels favorisant la transformation digitale. Cette répartition témoigne de la maturité académique et réglementaire des pays européens dans les domaines de la gestion stratégique et de la régulation bancaire.

L'Amérique du Nord rassemble 6 études (7,7 %), dominées par les États-Unis (4) et complétées par le Canada (1). Les travaux nord-américains portent majoritairement sur l'adoption stratégique des technologies, les cadres de régulation et les innovations associées à l'intelligence artificielle sur les marchés financiers avancés, confirmant le leadership de la région en matière d'applications concrètes de la technologie financière.

L'Afrique demeure faiblement représentée, avec seulement 3 études (3,8 %) provenant du Ghana (1), du Nigeria (1) et du Cameroun (1). Cette sous-représentation souligne un

manque de travaux empiriques approfondis portant sur les technologies émergentes dans les contextes africains, alors même que les enjeux d'inclusion financière, de numérisation bancaire et de modernisation technologique y sont particulièrement importants.

Enfin, la catégorie Mondial / Études multi-pays regroupe 24 articles (30,8 %), ce qui en fait l'une des plus significatives du corpus. Ces travaux, à vocation comparative ou transnationale, couvrent une diversité de combinaisons géographiques (p. ex. États-Unis / Europe, France / Maroc, Inde / Royaume-Uni, Turquie / Azerbaïdjan, Allemagne / Suisse / États-Unis, Canada / Kenya, etc.). Ils explorent des thèmes variés, tels que la coopération entre banques et FinTech, les stratégies numériques globalisées, la gouvernance internationale des technologies émergentes ou les écosystèmes financiers transnationaux. Cette tendance traduit la mondialisation croissante du champ scientifique et l'importance de la collaboration interinstitutionnelle pour comprendre les dynamiques globales de la transformation numérique dans le secteur financier.

Dans l'ensemble, la répartition géographique révèle une polarisation vers les régions industrialisées (Asie et Europe), tout en soulignant une ouverture croissante à des perspectives globales et comparatives. Les études multi-pays, particulièrement nombreuses, illustrent la dimension collaborative et la portée internationale des recherches actuelles sur la gestion stratégique des technologies émergentes dans le secteur bancaire.

3.1.3. Répartition selon l'approche de recherche

Dans le cadre des études sélectionnées, diverses approches méthodologiques ont été mobilisées pour examiner les dynamiques d'intégration des technologies émergentes dans le secteur bancaire.

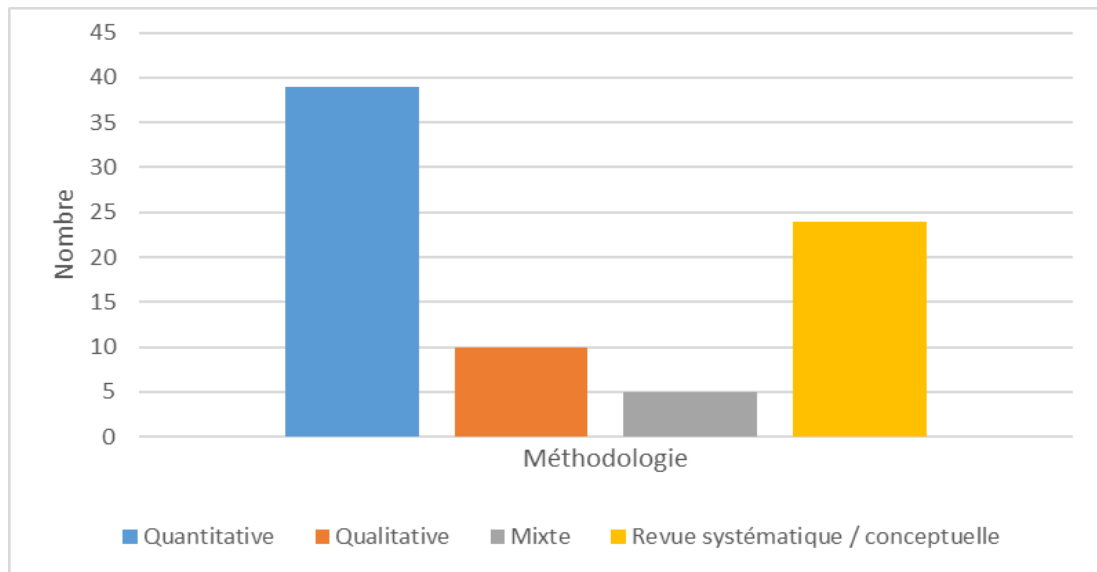


FIGURE 4 : Répartition selon l'approche de recherche

Source : auteur à partir du logiciel Excel.

L'analyse des articles met en évidence une prédominance marquée des approches quantitatives, mobilisées dans 39 publications (50,0 %). Ces travaux reposent principalement sur des analyses statistiques et économétriques, telles que le PLS-SEM, la régression linéaire et les modèles de panel, ainsi que sur des techniques de modélisation analytique. Ils visent à valider empiriquement des modèles liés à la performance organisationnelle, à l'adoption technologique, à la création de valeur numérique ou à la durabilité. Cette forte représentation témoigne d'une volonté de mesurer de manière rigoureuse et objective les effets de l'intelligence artificielle, du Big Data, de la blockchain ou de la transformation digitale sur la compétitivité et la performance des institutions financières.

Les revues systématiques et conceptuelles constituent la deuxième catégorie la plus représentée, avec 24 articles (30,8 %). Ces travaux mobilisent des revues de littérature structurées, des analyses bibliométriques, ainsi que des modèles théoriques intégrateurs. Ils permettent de clarifier les cadres conceptuels dominants tels que TOE, DOI, TAM,

UTAUT, ou encore les théories des capacités dynamiques et d'identifier les principales tendances émergentes autour de la stratégie numérique, de la régulation technologique et de l'intégration des technologies disruptives dans le management stratégique.

L'approche qualitative représente 10 études (12,8 %), reposant sur des études de cas, des entretiens semi-directifs, ou des analyses approfondies de processus d'adoption et de transformation numérique. Ces travaux explorent les dynamiques humaines, culturelles et organisationnelles qui influencent l'appropriation des technologies émergentes. Ils mettent en lumière le rôle de la perception managériale, de l'apprentissage organisationnel et des mécanismes de gouvernance dans les processus d'innovation technologique.

Enfin, 5 études (6,4 %) adoptent une méthodologie mixte, combinant des approches quantitatives et qualitatives. Ces recherches articulent la mesure empirique des performances avec une compréhension contextuelle des facteurs humains, culturels et institutionnels. Elles sont particulièrement mobilisées dans les travaux portant sur la FinTech, la blockchain, ou l'intelligence artificielle, où la complémentarité entre données chiffrées et interprétation qualitative permet d'appréhender des phénomènes technologiques complexes.

Dans l'ensemble, cette répartition méthodologique reflète une forte orientation empirique et analytique, dominée par les approches quantitatives et les analyses conceptuelles. Elle illustre la maturation du champ scientifique autour de la gestion stratégique des technologies émergentes, caractérisée par un équilibre entre rigueur empirique, profondeur théorique et analyse intégrée des pratiques organisationnelles.

Dans l'ensemble, cette répartition méthodologique traduit une orientation empirique et analytique forte du champ de recherche, dominée par les études quantitatives et les revues conceptuelles.

Elle illustre la maturation scientifique de la littérature sur la gestion stratégique des technologies émergentes, marquée par un équilibre entre rigueur empirique, approfondissement théorique et analyse intégrée des pratiques organisationnelles.

3.1.4. Répartition selon le domaine

Les domaines abordés dans les publications sélectionnées sont 3. La figure ci-dessous met en évidence ces derniers.

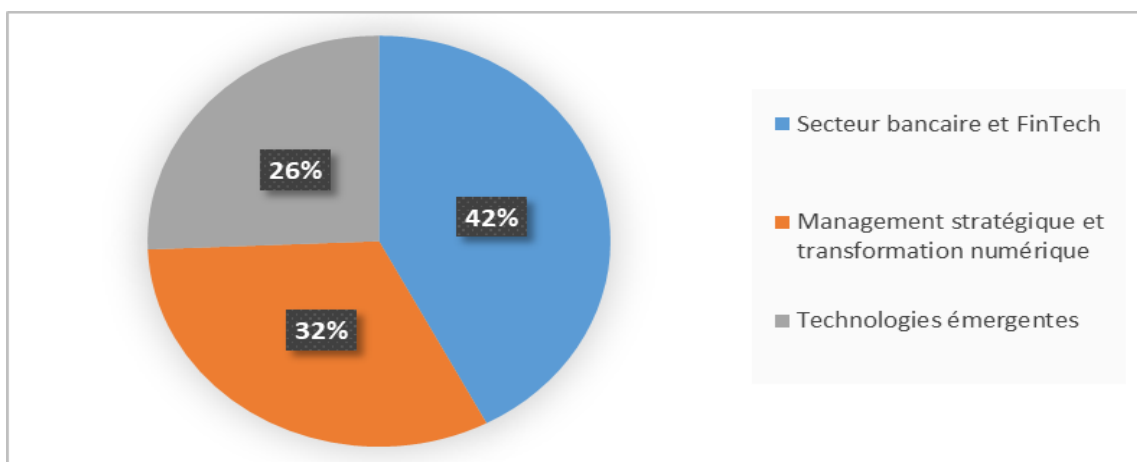


FIGURE 5 : Répartition selon le domaine d'application

Source : auteur à partir du logiciel Excel.

La figure ci-après illustre la répartition des publications selon les principaux domaines d'application abordés dans le corpus.

L'analyse des domaines d'application montre une nette prédominance des travaux portant sur le secteur bancaire et la FinTech, qui regroupent 33 publications (42,3 %). Ces études portent sur la digitalisation des services financiers, l'innovation des modèles d'affaires

bancaires et l'adoption de technologies telles que les paiements numériques, l'intelligence artificielle et la blockchain. Elles abordent aussi des enjeux clés de régulation (KYC/AML), de gestion du risque, de performance et de finance durable, ainsi que les nouvelles formes de coopération entre banques traditionnelles et entreprises FinTech. Cette forte représentation souligne l'importance stratégique de la transformation numérique, en tant que moteur de modernisation du système financier et de renforcement de la compétitivité bancaire.

Le management stratégique et la transformation numérique constituent le deuxième domaine le plus représenté avec 25 articles (32,1 %). Ces recherches analysent la formulation, la mise en œuvre et l'alignement des stratégies numériques, ainsi que la capacité des organisations à mobiliser leurs ressources technologiques pour créer de la valeur. Elles mettent en évidence le rôle central du leadership numérique, des capacités dynamiques, de la gouvernance technologique et de la culture organisationnelle dans la réussite des projets de transformation. L'accent est également mis sur l'importance d'un alignement cohérent entre la stratégie d'affaires et la stratégie IT pour soutenir l'innovation et l'adaptation aux perturbations technologiques.

Les technologies émergentes représentent, quant à elles, 20 publications (25,6 %). Ces travaux étudient les facteurs d'adoption, la création de valeur et la maturité numérique associés à plusieurs technologies clés : l'intelligence artificielle, la blockchain, l'Internet des objets (IoT) et le Big Data. Ils démontrent que ces innovations jouent un rôle structurant dans l'évolution des modèles économiques, l'optimisation des processus décisionnels et l'amélioration durable de la performance organisationnelle. Ces recherches mettent en lumière la manière dont ces technologies transforment les pratiques de gestion, les systèmes d'information et les mécanismes de gouvernance.

Dans l'ensemble, cette répartition confirme l'intégration croissante entre la finance, le management stratégique et l'innovation technologique. Elle reflète le caractère transversal et systémique de la recherche actuelle sur la gestion stratégique des technologies émergentes, où les enjeux financiers, organisationnels et technologiques sont de plus en plus interdépendants.

3.2. Analyse du contenu

Dans un premier temps, il nous faut introduire le cadre conceptuel intégrateur, construit à partir de deux modèles théoriques reconnus : le modèle TOE (Technology, Organization, Environment) et le modèle DOI (Diffusion of Innovation). Ces modèles offrent une structure pour regrouper et analyser les différents déterminants de l'adoption des innovations technologiques dans le secteur bancaire.

L'analyse s'est appuyée sur trois grands pôles conceptuels préétablis : management stratégique, technologies émergentes et secteur bancaire ; tout en laissant émerger les sous-thèmes à partir du corpus lui-même.

Le modèle TOE permet de structurer l'analyse selon trois dimensions : les caractéristiques technologiques (comme la compatibilité ou la complexité), les aspects organisationnels (culture, taille, leadership), et les influences de l'environnement externe (réglementation, concurrence). Quant au modèle DOI, il se concentre sur les caractéristiques intrinsèques de l'innovation qui influencent son adoption, telles que l'avantage relatif, la testabilité ou la visibilité.

L'utilisation conjointe de ces deux modèles permet de croiser les dimensions internes et externes avec les caractéristiques des technologies elles-mêmes.

La revue systématique de la littérature a permis de dégager un ensemble de déterminants.

Ces facteurs ont été classés selon les dimensions du modèle TOE, tout en intégrant les éléments propres au modèle DOI.

- **Technologique** : compatibilité, sécurité, complexité, coût.
- **Organisationnel** : soutien aux dirigeants, culture de l'innovation, ressources humaines.
- **Environnemental** : pression réglementaire, compétitivité du marché, attentes des clients.

Ce travail de regroupement a constitué la base de la schématisation du cadre conceptuel intégrateur.

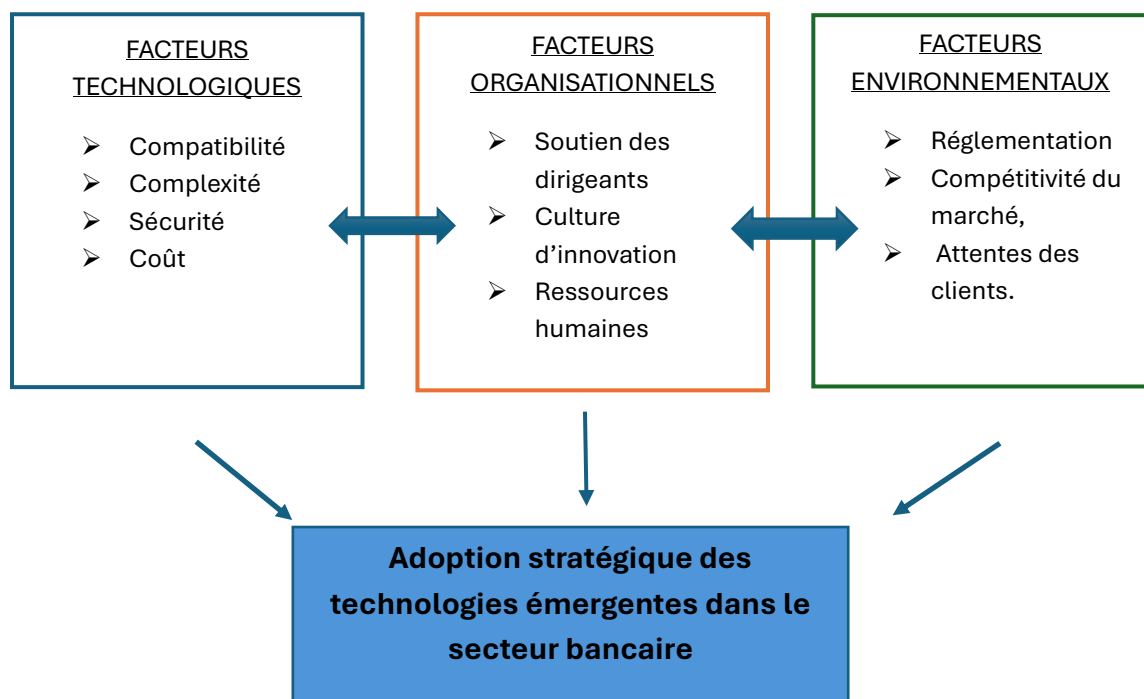


FIGURE 6 : Cadre conceptuel intégrateur (modèles TOE et DOI).

Source: auteur (2025).

Dans le cadre de cette analyse systématique de la littérature, les facteurs d'adoption des technologies identifiés à travers les modèles TOE et DOI, ont été regroupés selon trois

pôles thématiques majeurs qui structurent la réflexion : le management stratégique, les technologies émergentes, et le secteur bancaire.

- Management stratégique (facteurs organisationnels) : Ce pôle comprend notamment le soutien des dirigeants, la culture de l'innovation et les ressources humaines.
- Technologies émergentes (facteurs technologiques) : Ce pôle inclut les facteurs de compatibilité, de complexité, de testabilité, de sécurité et de coût.
- Secteur bancaire (facteurs environnementaux) : Ce pôle regroupe les facteurs de pression réglementaire, compétitivité du marché, et attentes des clients.

Cette structuration permet d'éclairer la problématique centrale de ce mémoire : *comment les banques peuvent-elles intégrer stratégiquement les technologies émergentes pour optimiser leurs opérations et maintenir leur compétitivité, tout en gérant les risques associés dans un environnement numérique et réglementé ?*

LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

❖ Leadership stratégique et engagement de la direction

Le leadership stratégique et l'engagement de la direction constituent des facteurs déterminants de l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Dans une perspective organisationnelle, notamment à travers le modèle TOE, ce facteur influence directement l'orientation stratégique, la mobilisation des ressources et la conduite du changement. Les dirigeants agissent ainsi comme des catalyseurs de la transformation numérique, en assurant l'alignement entre l'innovation technologique et la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, plusieurs travaux soulignent que l'implication active du management permet de réduire les résistances internes et de favoriser l'émergence d'une culture de

l'innovation. Un leadership orienté vers la vision et la communication s'avère particulièrement déterminant pour impulser une dynamique de digitalisation (Masmoudi, 2019). De même, les organisations disposant d'un leadership proactif intègrent plus rapidement les innovations, grâce à une gouvernance capable d'articuler la stratégie et la transformation numérique (Bijou, 2024).

Au-delà de l'impulsion initiale, le rôle de la direction s'inscrit également dans une logique de durabilité du changement. En effet, l'alignement des initiatives technologiques sur les objectifs stratégiques globaux permet d'assurer la cohérence et la continuité des transformations engagées (Ejbari & Zarki, 2023). Cette dimension stratégique du leadership est également confirmée par plusieurs études, qui mettent en évidence son rôle dans l'intégration durable des technologies et l'amélioration de la performance organisationnelle (Al-Halbusi et al., 2025).

Par ailleurs, l'implication des dirigeants constitue un levier essentiel de gouvernance et de gestion des risques liés aux innovations technologiques. La maturité numérique des organisations dépend en grande partie de leur capacité à encadrer ces transformations au moyen de mécanismes de gouvernance adaptés (Rodríguez-Espíndola et al., 2022).

Sur le plan humain, le leadership transformationnel joue également un rôle clé dans l'adoption des technologies par les employés. En favorisant la communication, la confiance et l'adhésion des équipes, il influence positivement la perception de la valeur des innovations et crée un environnement propice à l'expérimentation (Chang et al., 2025; Rahman et al., 2021).

Enfin, le leadership digital contribue à renforcer l'agilité organisationnelle et la capacité d'adaptation face aux évolutions du secteur financier. Les dirigeants proactifs favorisent notamment la coopération interinstitutionnelle et l'intégration des innovations issues des

fintechs (Tarawneh et al., 2024) .Dans cette perspective, la capacité à anticiper les changements, à mobiliser les connaissances internes et à instaurer une culture collaborative constitue un facteur clé du succès des transformations numériques (Pachouly et al., 2022).

L'ensemble de ces contributions montre que le leadership stratégique dépasse la simple gestion des ressources : il constitue une force organisationnelle. Dans notre contexte du secteur bancaire, les dirigeants visionnaires parviennent à intégrer les technologies émergentes non pas comme des solutions ponctuelles, mais comme des leviers de transformation structurelle. Leur rôle consiste à articuler la stratégie et l'innovation.

❖ **Culture d'innovation**

La culture d'innovation constitue un levier organisationnel central pour l'adoption des technologies émergentes au sein des institutions bancaires. Dans le cadre du modèle TOE, elle influence directement la manière dont les acteurs internes perçoivent, vivent et intègrent les transformations technologiques. De manière complémentaire, le modèle DOI met en évidence l'importance d'un environnement organisationnel propice à l'apprentissage collectif et à l'expérimentation, condition essentielle à la diffusion de l'innovation (S. Singh et al., 2020).

Dans cette perspective, une culture organisationnelle ouverte favorise l'émergence d'une dynamique de transformation fondée sur la curiosité, la créativité et la flexibilité. Les institutions bancaires qui valorisent ces dimensions sont mieux en mesure de mener leur transformation digitale, notamment en facilitant l'intégration des technologies émergentes (Bijou, 2024). Ce processus repose sur le développement de mécanismes d'apprentissage collectif, de partage des connaissances et de remise en question des pratiques traditionnelles, ce qui favorise une meilleure appropriation des innovations.

Par ailleurs, l'innovation organisationnelle s'inscrit dans une culture interne qui encourage la prise d'initiative, l'expérimentation et la tolérance à l'échec. Ces éléments apparaissent essentiels pour réduire les résistances au changement et favoriser l'adoption des technologies émergentes (Santenac, 2020). Dans le même sens, certaines études montrent que la performance durable des institutions financières dépend de leur capacité à instaurer une culture d'amélioration continue et d'adaptation organisationnelle (Rao & Shukla, 2025).

Cette dynamique culturelle est également renforcée par des pratiques de gouvernance participative, où les acteurs organisationnels perçoivent la technologie comme un levier de performance plutôt qu'une contrainte (Almaqtari et al., 2025). Une telle approche favorise une appropriation plus rapide des innovations financières, notamment celles liées à la fintech et à la blockchain.

En outre, la culture organisationnelle joue un rôle clé dans la gestion des résistances psychologiques au changement technologique. Une culture fondée sur la confiance et la communication permet de limiter ces freins et d'encourager l'adoption de nouvelles solutions numériques (Huang & Lin, 2025). Dans ce cadre, les organisations qui encouragent l'apprentissage par la pratique et l'expérimentation constatent une amélioration significative de la productivité.

Par ailleurs, une culture orientée vers les données et la stratégie de marché contribue à renforcer les capacités d'apprentissage organisationnel et la réactivité face aux évolutions technologiques (Suoniemi et al., 2020). Cette orientation valorise la transparence, la communication et le développement des compétences internes, qui constituent des leviers essentiels d'une transformation numérique réussie.

Enfin, certaines recherches soulignent que l'intégration de technologies telles que la blockchain s'inscrit dans une logique de transformation culturelle plus large, fondée sur la transparence, la traçabilité et la responsabilisation des acteurs. Cette évolution suppose le développement d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance et l'apprentissage collectif, éléments fondamentaux d'une culture d'innovation (Xia et al., 2025) .

Compétences et expertise du personnel

Les compétences et l'expertise du personnel constituent un levier organisationnel déterminant pour l'adoption et l'intégration des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Selon les modèles TOE (Technology, Organization, Environment) et DOI (Diffusion of Innovation), le niveau de qualification interne influence directement la capacité des organisations à comprendre, à expérimenter et à exploiter les innovations technologiques. Ainsi, une main-d'œuvre qualifiée agit comme un catalyseur du changement numérique et favorise la continuité opérationnelle.

Dans cette perspective, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle central des compétences techniques et analytiques dans le développement de la maturité numérique des organisations. En effet, la capacité à maîtriser les technologies de l'information et à exploiter les données constitue un facteur clé d'amélioration de la productivité et de la performance organisationnelle (Lacombe et al., 2022). Cette dimension est renforcée par la nécessité de disposer de compétences hybrides, combinant expertise financière et compétences numériques, notamment dans un contexte de collaboration croissante entre banques et fintechs (Wu et al., 2025).

Par ailleurs, le développement des compétences s'inscrit dans une logique dynamique, reposant sur l'apprentissage continu et l'adaptation aux évolutions technologiques. Les

travaux sur les “dynamic capabilities” montrent que les organisations qui investissent dans la formation et la montée en compétence de leurs employés renforcent leur résilience face aux disruptions technologiques et améliorent leur capacité d’innovation (Warner Karl, 2019).

En outre, la maîtrise des outils d’intelligence artificielle et l’expérience numérique des employés jouent un rôle clé dans l’intégration des technologies au sein des processus décisionnels. Les institutions disposant d’équipes capables d’interpréter et d’exploiter les résultats des systèmes intelligents adoptent ces innovations plus efficacement (Yuniawan et al., 2025).

Sur le plan comportemental, les compétences des employés influencent également la perception et la gestion des risques technologiques. Une formation adaptée permet de réduire les craintes liées à l’automatisation et de renforcer la confiance dans les technologies émergentes, favorisant ainsi une adoption plus proactive et stratégique (Ameye et al., 2023).

Cependant, le manque de compétences numériques demeure un obstacle majeur à la transformation organisationnelle. Les recherches montrent que les organisations en difficulté ne parviennent à se redresser que lorsqu’elles développent des compétences transversales intégrant la maîtrise technologique, la créativité et la capacité d’adaptation (Barker et al., 2024).

Ainsi, la combinaison de compétences techniques, analytiques et comportementales apparaît comme un déterminant central de la réussite des initiatives technologiques dans le secteur bancaire, soulignant l’importance d’intégrer le développement des talents au cœur des stratégies de transformation numérique.

❖ **Ressources organisationnelles**

Les ressources financières et matérielles constituent un levier organisationnel essentiel à l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Selon le modèle TOE, leur disponibilité conditionne la capacité des institutions à investir dans les infrastructures technologiques, à moderniser leurs systèmes d'information et à soutenir durablement la transformation numérique. Ainsi, le niveau de ressources détermine directement la rapidité et la profondeur de l'intégration technologique.

Dans cette perspective, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle déterminant du financement interne et de la capacité d'allocation des ressources dans les projets de digitalisation. Les organisations disposant de budgets dédiés à l'innovation technologique parviennent plus facilement à aligner leurs infrastructures sur leurs objectifs stratégiques, tandis qu'une planification financière insuffisante constitue un facteur d'échec des transformations numériques (Chanias et al., 2019).

Par ailleurs, l'investissement technologique s'inscrit dans une logique de durabilité, qui requiert des ressources financières stables et une gestion intégrée des performances économiques et environnementales. L'adoption de technologies telles que le Big Data illustre cette dynamique, en générant à la fois des gains de rentabilité et des opportunités d'innovation, sous réserve de disposer d'infrastructures matérielles adaptées (Shaik et al., 2024).

De plus, le développement de technologies avancées, notamment la blockchain, repose sur des investissements significatifs dans des infrastructures sécurisées et robustes. Ces investissements permettent d'améliorer la performance organisationnelle, de réduire certains coûts opérationnels et de renforcer la gestion des données, tout en exigeant la mise en place de systèmes technologiques complexes (Garg et al., 2023).

Dans le même sens, la cybersécurité s'impose comme un poste d'investissement incontournable pour les institutions financières. La protection des données, la conformité réglementaire et le maintien de la confiance des clients nécessitent des dépenses continues en matière d'infrastructures, de logiciels et de systèmes de surveillance (Artie & Kwok, 2017).

En outre, les coûts liés aux ressources humaines spécialisées constituent une dimension supplémentaire des investissements nécessaires. Le développement des technologies émergentes entraîne une hausse des dépenses de recrutement et de formation, en raison de la rareté des compétences techniques requises, ce qui renforce la nécessité d'une gestion stratégique globale des ressources (Ge et al., 2022).

Enfin, les organisations disposant d'un capital financier et matériel solide sont mieux en mesure de franchir efficacement les différentes étapes du processus d'adoption technologique, de la connaissance à la mise en œuvre. À l'inverse, les institutions aux ressources limitées connaissent des trajectoires d'intégration plus lentes et incertaines (Okoli & Tewari, 2021).

Ainsi, la disponibilité et la gestion stratégique des ressources financières et matérielles s'imposent comme des déterminants clés de la réussite de la transformation numérique et du maintien d'un avantage concurrentiel durable dans le secteur bancaire.

Ainsi, la disponibilité et la gestion stratégique des ressources financières et matérielles conditionnent non seulement la réussite de la transformation numérique, mais aussi la capacité des banques à maintenir un avantage concurrentiel durable.

❖ **Gouvernance et prise de décision**

La gouvernance et la prise de décision constituent un levier stratégique central pour la capacité d'une organisation bancaire à intégrer efficacement les technologies émergentes.

Selon le modèle TOE, la gouvernance organisationnelle encadre la structure décisionnelle, la coordination stratégique et la gestion des risques technologiques, tandis que la théorie de la résistance à l'innovation (TRI) souligne que des décisions centralisées et peu inclusives accentuent la résistance au changement.

L'étude de Alnoor et al. (2025) démontre que la gouvernance joue un rôle de médiation entre la technologie et la performance organisationnelle. En utilisant une approche combinant PLS-SEM et des réseaux de neurones (ANN), les auteurs montrent que la mise en place d'une gouvernance numérique distribuée améliore la transparence et la rapidité des décisions. Les organisations bancaires capables d'adopter une gouvernance participative et d'intégrer la technologie blockchain à leurs processus décisionnels obtiennent de meilleurs résultats en matière de performance, d'innovation et de conformité réglementaire (Alnoor et al., 2025).

De plus, Malik et al. (2025) soulignent que les structures de gouvernance influencent directement la hiérarchisation des priorités d'adoption de l'intelligence artificielle. La clarté des responsabilités et la capacité à prendre des décisions rapides dans un contexte incertain favorisent une meilleure intégration de l'IA dans les processus bancaires (Malik et al., 2025).

Cette observation rejoint les conclusions de *Mikalef et al. (2020)*, qui établissent un lien entre la gouvernance des données, la qualité des décisions stratégiques et la performance organisationnelle. Les banques qui adoptent des structures décisionnelles fondées sur les données obtiennent un avantage concurrentiel durable grâce à des décisions plus objectives, reposant sur l'analyse prédictive et la modélisation des risques (Mikalef et al., 2020).

Par ailleurs, Qin et al. (2025) mettent en lumière un aspect essentiel de la gouvernance financière : la capacité à intégrer la technologie aux processus décisionnels de financement. Les auteurs montrent que la combinaison de la blockchain et des smart contracts permet d'accroître la transparence et la traçabilité des décisions de financement, tout en réduisant les asymétries d'information entre les parties prenantes. Ce type de gouvernance technologique favorise une meilleure allocation du capital et une réduction des coûts de transaction au sein des chaînes de valeur bancaires et industrielles (Qin et al., 2025).

De même, Coffie and Hongjiang (2023) mettent en évidence l'importance d'une gouvernance multi-acteurs dans le développement du marché financier. L'étude démontre que l'implication simultanée du gouvernement, des institutions bancaires, des opérateurs de télécommunications et des agents de services mobiles favorise une meilleure inclusion financière. Ce modèle collaboratif de gouvernance, soutenu par des politiques publiques et des investissements dans les infrastructures TIC, permet d'améliorer la diffusion des innovations FinTech et de renforcer la prise de décision collective (Coffie & Hongjiang, 2023).

Enfin, Hurani and Abdel-Haq (2025) mettent en avant que la gouvernance interne détermine la vitesse et la cohérence des décisions d'adoption technologique. Les organisations qui disposent d'un cadre décisionnel clair, d'une supervision stratégique et d'une responsabilisation des unités opérationnelles réussissent mieux à intégrer les solutions FinTech et à en tirer une valeur durable (Hurani & Abdel-Haq, 2025).

Ainsi, la gouvernance et la prise de décision constituent une infrastructure immatérielle essentielle pour encadrer l'adoption des technologies émergentes.

❖ **Orientation stratégique vers l'innovation**

L'orientation stratégique vers l'innovation constitue un déterminant majeur de la transformation numérique et de la compétitivité des institutions financières. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à intégrer la créativité, la recherche et le développement (R&D) dans sa stratégie globale, afin d'assurer sa pérennité face aux mutations technologiques rapides du secteur bancaire.

Selon J. Wang et al. (2024), les stratégies d'innovation, qu'elles soient de processus ou organisationnelles, influencent directement la performance financière des institutions financières (J. Wang et al., 2024). L'étude menée auprès de 191 entreprises à Taïwan montre que les dépenses en R&D et les innovations de processus internes améliorent significativement la performance, tandis que les innovations organisationnelles, bien que coûteuses à court terme, génèrent des bénéfices à long terme. Elle démontre également que la coopération avec des start-ups FinTech permet d'accéder à des ressources externes qui favorisent la créativité et la flexibilité stratégique.

Cette orientation stratégique se manifeste également par la valorisation des actifs immatériels et des innovations numériques. D'après Sahut and Dang (2021), les innovations numériques accroissent la capacité humaine à produire, diffuser et consommer l'information à un niveau inédit, redéfinissant la création de valeur et les modèles économiques des entreprises. L'innovation digitale, en transformant la relation entre les firmes et les consommateurs, constitue désormais un pilier de la performance organisationnelle durable (Sahut & Dang, 2021).

Ainsi, Wang et al. (2021) prolongent cette réflexion en montrant que l'intégration de l'intelligence artificielle, de la robotisation et de la blockchain au sein des institutions financières exige une orientation stratégique axée sur le capital intellectuel. Le

développement des compétences, des connaissances et des savoir-faire technologiques constitue une ressource clé pour créer un avantage concurrentiel (Wang et al., 2021). Cette approche lie étroitement l'innovation technologique et l'innovation managériale, deux dimensions interdépendantes pour piloter la transformation numérique des banques.

De leur côté, Awwad and El-Khoury (2021) mettent en évidence que la gouvernance des technologies de l'information agit comme catalyseur de l'innovation stratégique. Les banques palestiniennes qui ont mis en place des structures de gouvernance technologique claires, fondées sur la transparence, la supervision et la planification à long terme, parviennent à accroître leurs performances financières et opérationnelles (Awwad & El-Khoury, 2021). Ces résultats confirment que la réussite de l'innovation dépend d'une gouvernance stratégique cohérente, alignant les ressources technologiques sur les objectifs organisationnels globaux.

Les recherches sur la finance numérique confirment également ce rôle moteur, Emuron et al. (2024) montrent que l'innovation financière fondée sur la FinTech contribue significativement à la croissance du secteur bancaire, notamment en améliorant l'efficacité opérationnelle, la qualité des services et l'inclusion financière. L'étude révèle que les pays adoptant une orientation stratégique claire en faveur de l'innovation enregistrent une compétitivité bancaire accrue et une stabilité financière accrue (Emuron et al., 2024).

Enfin, Thomas et al. (2023) mettent en lumière l'importance d'une stratégie d'innovation fondée sur la connaissance. L'article souligne que les institutions qui investissent dans la recherche, la veille technologique et les collaborations intersectorielles sont mieux placées pour anticiper les ruptures technologiques. Ces organisations transforment leur orientation stratégique en une véritable culture de l'innovation continue, garantissant l'agilité et la durabilité des innovations FinTech à long terme (Thomas et al., 2023).

Ainsi, l'orientation stratégique vers l'innovation se situe au cœur du management bancaire moderne. Elle articule trois dimensions complémentaires : l'investissement en R&D, la valorisation des actifs immatériels et la gouvernance technologique proactive. Ces éléments, lorsqu'ils sont combinés dans une vision à long terme, permettent aux banques de passer d'une logique réactive à une logique proactive d'innovation.

Nous allons maintenant aborder les facteurs technologiques.

LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES

❖ Avantage relatif

L'avantage relatif correspond à la perception qu'une technologie offre des bénéfices supérieurs à ceux des solutions existantes, notamment en termes de performance, d'efficacité, de réduction des coûts et d'innovation. Dans le cadre du modèle DOI (Diffusion of Innovation), ce facteur constitue un déterminant central de l'adoption des technologies émergentes, en influençant directement la perception de la valeur et la rapidité d'intégration au sein des organisations bancaires.

Dans cette perspective, les technologies financières sont largement perçues comme génératrices d'un avantage concurrentiel significatif. Elles permettent d'améliorer la rapidité des transactions, de réduire les coûts opérationnels et de renforcer l'inclusion financière. L'intégration de solutions basées sur l'intelligence artificielle, la blockchain et l'automatisation contribue ainsi à transformer les modèles bancaires traditionnels en systèmes plus agiles, axés sur la personnalisation des services et la satisfaction client (Tarawneh et al., 2024).

Par ailleurs, la valeur perçue de l'innovation joue un rôle déterminant dans la vitesse d'adoption des technologies. Les organisations qui identifient clairement les bénéfices associés à une innovation, qu'ils soient tangibles (productivité, réduction des risques,

automatisation) ou intangibles (image d'innovation, satisfaction client), sont plus enclines à intégrer rapidement ces technologies dans leurs processus décisionnels (Cheriet & Lubello, 2024).

Dans ce cadre, l'intelligence artificielle apparaît comme un levier majeur d'amélioration de la performance et de la gestion des risques. Elle permet notamment d'accroître la précision des décisions financières, d'anticiper les défauts de paiement et de détecter les fraudes, ce qui renforce l'efficacité opérationnelle des institutions bancaires (Rahman et al., 2021).

Cependant, l'avantage relatif des technologies ne repose pas uniquement sur la performance technique, mais aussi sur la confiance qu'elles suscitent. Les utilisateurs attribuent une valeur plus élevée aux outils d'IA lorsqu'ils perçoivent une meilleure qualité de service, une objectivité accrue et une réduction des biais humains. Cette perception dépend toutefois de la transparence des algorithmes et de la capacité des institutions à instaurer un climat de confiance (Chang et al., 2025).

En outre, l'avantage relatif peut s'inscrire dans une logique de durabilité. L'intégration de l'intelligence artificielle dans les stratégies organisationnelles permet d'optimiser les processus, de réduire les gaspillages et d'améliorer simultanément la performance économique et environnementale, renforçant ainsi l'attractivité stratégique des technologies émergentes (Al-Halbusi et al., 2025).

Enfin, du point de vue des utilisateurs, l'avantage relatif constitue un levier essentiel d'adoption des innovations financières. Les technologies telles que les monnaies numériques sont perçues comme plus rapides, plus transparentes et plus pratiques que les systèmes traditionnels, ce qui favorise leur adoption et leur diffusion à grande échelle (Bhatnagr, 2024).

En somme, l'avantage relatif agit comme un catalyseur d'innovation : plus la valeur ajoutée perçue d'une technologie est claire en termes d'efficacité, de durabilité, de confort ou de rentabilité, plus sa probabilité d'adoption augmente. Dans le secteur bancaire, il repose sur la capacité des institutions à articuler la performance technologique, la confiance numérique et la durabilité stratégique, trois dimensions indissociables du succès des technologies émergentes.

❖ Compatibilité

La compatibilité technologique correspond au degré d'adéquation entre une innovation et les systèmes, les valeurs et les pratiques existants au sein d'une organisation. Dans le cadre du modèle DOI (Diffusion of Innovation), elle constitue un déterminant clé de l'adoption des technologies émergentes. Plus une technologie est perçue comme cohérente avec l'infrastructure, la culture et les processus organisationnels, plus son intégration est rapide et efficace.

Dans cette perspective, la compatibilité organisationnelle constitue une condition essentielle à la réussite des projets de transformation numérique. L'intégration des technologies ne repose pas uniquement sur leur performance intrinsèque, mais aussi sur leur capacité à s'aligner sur les structures opérationnelles et les politiques internes existantes. Cet alignement permet de réduire les résistances internes et de maximiser la valeur créée (Rodríguez-Espíndola et al., 2022).

Par ailleurs, la compatibilité avec les processus organisationnels influence directement la durabilité des innovations. Les technologies incompatibles avec les modèles économiques ou la culture organisationnelle tendent à entraîner des échecs précoces, notamment dans des environnements instables. À l'inverse, une forte compatibilité constitue un facteur de

réduction du risque et facilite l'intégration progressive des innovations disruptives (Teberga et al., 2018).

Dans ce cadre, l'alignement entre la technologie et la gouvernance constitue un levier déterminant. Lorsque les innovations, notamment dans les domaines de la FinTech et de la blockchain, sont cohérentes avec les cadres de gouvernance et les politiques internes, elles favorisent la performance organisationnelle tout en réduisant les risques de non-conformité (Almaqtari et al., 2025). Cette synergie renforce l'articulation entre l'innovation, la gouvernance et la durabilité.

En outre, la compatibilité stratégique entre les ressources technologiques et les orientations de l'entreprise joue un rôle central dans la création de valeur. L'exploitation du Big Data, par exemple, dépend fortement de l'adéquation entre les systèmes d'information, la culture décisionnelle et les objectifs stratégiques, ce qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la réactivité face aux changements (Suoniemi et al., 2020).

Du point de vue des utilisateurs, la compatibilité perçue constitue également un facteur clé d'adoption. Lorsque les technologies s'inscrivent dans la continuité des habitudes d'usage, la résistance au changement diminue et l'acceptation des innovations s'en trouve facilitée. Cette dynamique est particulièrement visible dans l'adoption des interfaces vocales et des applications FinTech, où la cohérence avec les usages existants favorise une adoption plus rapide et durable (Huang, 2025).

Enfin, les recherches récentes confirment l'importance croissante de la compatibilité technologique comme facteur d'alignement entre l'innovation et le contexte organisationnel. Les analyses montrent que la prise en compte simultanée des capacités

internes, de l'environnement numérique et des attentes des utilisateurs constitue un facteur déterminant de la réussite des projets technologiques (Singh et al., 2020).

Ainsi, la compatibilité constitue une condition préalable à l'acceptation et à la diffusion des technologies émergentes.

❖ Complexité

La complexité technologique désigne le degré de difficulté perçu pour comprendre, mettre en œuvre et utiliser une innovation. Dans le modèle DOI (Diffusion of Innovation), elle constitue souvent un frein à l'adoption des technologies émergentes, car plus une innovation est perçue comme complexe, plus les utilisateurs et les organisations hésitent à l'intégrer à leurs processus opérationnels. Dans le contexte bancaire et financier, cette complexité est amplifiée par les exigences en matière de sécurité, de conformité et d'interopérabilité des systèmes technologiques.

Dans ce contexte, l'étude de Yuniawan et al. (2025) montre que la complexité perçue des technologies d'intelligence artificielle constitue l'un des principaux obstacles à leur adoption dans les services financiers. Les employés interrogés soulignent que la compréhension limitée des algorithmes et des processus décisionnels automatisés engendre des craintes liées à la perte de contrôle, à la confidentialité des données et à la fiabilité des résultats (Yuniawan et al., 2025).

De même, selon Ameye et al. (2023), la complexité des technologies, associée à l'incertitude environnementale, accroît la perception du risque et freine la mise en œuvre de solutions basées sur l'IA. La multiplicité des paramètres à maîtriser, tels que la transparence des modèles, la protection des données et la compatibilité des systèmes, exige une expertise transversale difficile à réunir, surtout au sein des structures bancaires

traditionnelles (Ameye et al., 2023). Ainsi, la complexité est souvent perçue comme un coût organisationnel.

De manière complémentaire, Warner Karl (2019) analyse la complexité à travers l'angle des capacités organisationnelles. L'étude soutient que les entreprises doivent développer des capacités organisationnelles pour faire face à la complexité des technologies numériques, notamment en développant des compétences adaptatives et en réorganisant en continu leurs ressources internes. La complexité, dans ce contexte, devient une opportunité stratégique : elle pousse les organisations à renforcer leur agilité, à explorer de nouveaux modèles d'affaires et à structurer des équipes pluridisciplinaires capables d'intégrer des innovations complexes de manière fluide (Warner Karl, 2019).

Dans cette perspective, les organisations qui ne parviennent pas à simplifier leurs architectures informatiques ou à rationaliser leurs processus d'innovation sont confrontées à une surcharge cognitive et opérationnelle (Barker et al., 2024). À l'inverse, les entreprises ayant su articuler clarté stratégique et simplification technologique réussissent leur redressement numérique et leur repositionnement sur le marché.

De plus, la recherche de Xia et al. (2025) illustre la complexité propre aux technologies blockchain. Bien que cette technologie renforce la transparence et la traçabilité, elle reste difficile à adopter en raison de la complexité de son infrastructure. Cette complexité technologique entraîne une asymétrie d'information entre les entreprises disposant d'une expertise en blockchain et celles qui peinent à s'y adapter, accentuant ainsi les écarts de compétitivité (Xia et al., 2025).

Enfin, la capacité à gérer la complexité par la formation, la standardisation des processus et la gouvernance stratégique favorise non seulement l'adoption des technologies émergentes, mais aussi la performance organisationnelle à long terme (Rao & Shukla,

2025). La gestion maîtrisée de la complexité devient ainsi un levier de durabilité et de différenciation concurrentielle.

❖ **Sécurité et Confidentialité**

La sécurité des données et la confidentialité des informations constituent aujourd'hui des prérequis fondamentaux à l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Ces deux dimensions, bien qu'étroitement liées, renvoient à des enjeux distincts : la première concerne la protection technique contre les menaces (cyberattaques, piratages, perte de données), tandis que la seconde porte sur la protection des droits individuels et la conformité réglementaire (RGPD, normes ISO, directives bancaires). Dans le modèle TOE, la sécurité et la confidentialité sont classées parmi les facteurs technologiques critiques, car elles influencent directement la confiance organisationnelle et la volonté d'adopter les innovations numériques.

Dans cette perspective, Manser Payne et al. (2021) soulignent que la question de la sécurité constitue un élément structurant du service numérique. Dans les écosystèmes bancaires, les services fondés sur l'intelligence artificielle (IA) nécessitent la collecte massive de données sensibles (Manser Payne et al., 2021). La recherche montre que la création de valeur par les services d'IA dépend étroitement de la capacité des institutions financières à instaurer une relation de confiance numérique avec leurs clients.

Dans le même ordre d'idées, la maturité stratégique numérique est indissociable de la maturité en matière de cybersécurité. Les organisations les plus performantes sont celles qui intègrent la sécurité de l'information au cœur de leur stratégie d'agilité numérique (Lacombe et al., 2022).

En effet, la coopération inter-organisationnelle entre banques et FinTech accroît la vulnérabilité potentielle des systèmes en multipliant les points d'interconnexion. La

performance des partenariats dépend donc de la mise en place de cadres de sécurité interopérables. Les résultats montrent que les banques qui établissent des protocoles communs de sécurité avec leurs partenaires FinTech parviennent non seulement à réduire les risques de fuite de données, mais aussi à renforcer la confiance des clients et des régulateurs (Wu et al., 2025).

Les auteurs Shaik et al. (2024) portent cette réflexion vers le Big Data, en démontrant que la sécurité et la confidentialité des données constituent des facteurs technologiques de durabilité. Les auteurs expliquent que la confiance des parties prenantes est conditionnée par la capacité des entreprises à gérer les données de manière éthique et sécurisée et, dans un contexte d'analyse de données massives (BDA), les entreprises doivent équilibrer l'exploitation de l'information en vue de la performance économique (Shaik et al., 2024).

En outre, la perception de sécurité fait partie des déterminants majeurs du processus d'adoption selon la théorie de la diffusion de l'innovation. Lorsque les utilisateurs, qu'il s'agisse d'employés ou de clients, estiment que la technologie compromet la confidentialité ou accroît le risque de perte de données, le taux d'adoption chute significativement (Okoli & Tewari, 2021). En effet, des garanties claires quant à la protection des informations stimulent la confiance et la diffusion rapide de la technologie.

Chanas et al. (2019) mettent en lumière que la sécurité de l'information doit être envisagée non pas comme une étape finale, mais comme un processus stratégique en continu. Dans le cas d'un prestataire de services financiers européen, la sécurité et la confidentialité sont intégrées dès la phase de formulation de la stratégie de transformation. L'étude montre que les organisations "prénumériques" doivent adapter leur culture et leurs pratiques de gestion pour anticiper les menaces cybernétiques tout en assurant la conformité réglementaire (Chanas et al., 2019). La transformation numérique réussie repose donc sur un équilibre entre innovation et protection.

❖ Coût d'acquisition et de maintenance technologique

Le coût d'acquisition et de maintenance technologique constitue l'un des principaux freins à l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Ce facteur, rattaché à la dimension technologique du modèle TOE, englobe l'ensemble des dépenses liées à l'achat, à l'intégration, à la formation, à la mise à jour et à la maintenance des systèmes numériques. Dans un contexte de transformation rapide et de pression concurrentielle, la capacité des institutions financières à assumer ces coûts tout en maintenant leur rentabilité constitue un enjeu stratégique majeur.

Dans ce sens, l'étude de Malik et al. (2025) démontre que les contraintes économiques constituent l'un des six principaux obstacles à l'adoption de l'intelligence artificielle dans la gestion du risque de crédit bancaire. À travers une analyse, les auteurs classent le facteur économique comme le quatrième frein majeur, derrière les aspects organisationnels et réglementaires, mais devant les barrières technologiques et humaines (Malik et al., 2025). Le coût élevé d'implémentation des systèmes d'IA, combiné à la maintenance continue des infrastructures, freine les banques à ressources limitées, en particulier dans les économies émergentes.

De même, Mikalef et al. (2020) rappellent que la création d'une infrastructure Big Data performante nécessite des investissements considérables en matériel, en logiciels et en capital humain. Les entreprises doivent financer le stockage, le traitement et la sécurisation de volumes massifs de données. Les auteurs soulignent que ces coûts sont longs à rentabiliser, les bénéfices se manifestant surtout à moyen ou long terme, une fois que les capacités analytiques et organisationnelles sont pleinement intégrées (Mikalef et al., 2020).

De même, la mise en place de systèmes distribués, le développement de contrats intelligents et la conformité réglementaire associée engendrent des coûts d'investissement importants, souvent incompatibles avec les structures budgétaires des établissements de taille moyenne (Mikalef et al., 2020). Toutefois, l'étude note que ces dépenses peuvent être compensées à long terme par une réduction des coûts transactionnels.

Par ailleurs, l'étude de Garg et al. (2023) corrobore cette idée en soulignant que les capacités blockchain génèrent de la valeur lorsque l'organisation parvient à équilibrer l'investissement technologique et la performance opérationnelle. Les auteurs démontrent que les entreprises qui internalisent les coûts de maintenance au moyen de structures collaboratives ou de plateformes partagées (par exemple des consortiums interbancaires) améliorent leur rentabilité à moyen terme tout en réduisant la redondance technologique (Garg et al., 2023).

Aussi, Artie and Kwok (2017) mettent en lumière un aspect souvent sous-estimé : le coût caché lié à la cybersécurité. Dans les environnements FinTech hautement digitalisés, les dépenses liées à la protection des systèmes contre les intrusions et à la mise en conformité réglementaire (notamment en matière de données personnelles) peuvent représenter jusqu'à 30 % du budget total d'un projet technologique (Artie & Kwok, 2017). Ces coûts de maintenance récurrents influencent directement la décision d'adoption, surtout dans les petites institutions où les marges d'investissement sont limitées.

Dans ce cadre, l'étude de Ge et al. (2022) introduit une perspective complémentaire : celle du coût humain de la technologie. Le développement de systèmes reposant sur la blockchain ou l'intelligence artificielle requiert une main-d'œuvre hautement qualifiée, dont la rareté entraîne une inflation des salaires et des coûts de formation (Ge et al., 2022). Cette pénurie structurelle de compétences accroît le coût total de possession des

technologies émergentes, ce qui en limite la diffusion aux grandes entreprises capables d'investir durablement dans le capital humain.

❖ Testabilité

La testabilité représente le degré auquel une innovation technologique peut être expérimentée, testée ou évaluée avant son adoption complète. Selon la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (DOI), plus une innovation est testable, plus les utilisateurs sont enclins à l'adopter, car elle réduit l'incertitude perçue quant à ses bénéfices et à ses risques. Dans le secteur bancaire, cette dimension est particulièrement pertinente, car les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, la blockchain ou les solutions FinTech impliquent des investissements lourds et une exposition à des risques réglementaires, opérationnels et réputationnels.

Dans cette perspective, l'étude de Hurani and Abdel-Haq (2025), montre que la possibilité d'expérimenter les services numériques favorise significativement leur adoption par les clients. En Palestine, les clients bancaires ont montré une propension plus forte à adopter les services FinTech lorsque les banques leur offraient la possibilité de tester des applications de paiement mobile ou des plateformes d'épargne numérique à faible risque (Hurani & Abdel-Haq, 2025). Cette phase de test réduit les craintes liées à la sécurité et à la fiabilité de la technologie.

De même, Malik et al. (2025) soulignent que la phase d'essai est cruciale pour l'intégration des systèmes d'intelligence artificielle au sein des institutions financières. Les banques qui mettent en œuvre des prototypes ou des projets pilotes d'IA dans des environnements contrôlés parviennent à identifier plus efficacement les biais algorithmiques, à calibrer les modèles prédictifs et à rassurer les décideurs internes quant à la fiabilité des résultats (Malik et al., 2025). Cette approche itérative favorise une

adoption incrémentale, où chaque test atteste de la pertinence de la technologie avant sa généralisation à l'ensemble de l'organisation.

De plus, la testabilité est envisagée comme un levier d'acceptation organisationnelle. L'étude démontre que la résistance à l'innovation diminue lorsque les institutions bancaires mettent en place des environnements de test (sandboxes) permettant d'expérimenter les solutions blockchain à l'échelle réduite. Ces espaces d'expérimentation favorisent l'apprentissage collectif, la coopération interdépartementale et la réduction de l'incertitude perçue liée à la complexité technique (Alnoor et al., 2025). Les résultats confirment que la phase de test pilote constitue une étape stratégique entre la conception et l'adoption effective des innovations technologiques.

Par ailleurs, l'étude de Garg et al. (2023) corrobore cette observation en montrant que la testabilité de la blockchain influence positivement la performance organisationnelle. Les entreprises qui mettent en œuvre des projets pilotes avant d'intégrer pleinement la blockchain dans leurs opérations bénéficient d'une meilleure compréhension des coûts, des bénéfices et des limites de la technologie (Garg et al., 2023). Cette expérimentation progressive permet de bâtir des capacités internes de gouvernance, réduisant les erreurs de déploiement et optimisant le retour sur investissement.

On note que La testabilité joue un rôle clé dans la réussite des projets de Big Data. Au sens où les entreprises qui adoptent une approche expérimentale, en testant de petits modèles d'analyse avant leur déploiement à grande échelle, parviennent à ajuster leurs infrastructures et leurs algorithmes en fonction des retours d'expérience (Mikalef et al., 2020). Cette démarche favorise une culture d'apprentissage organisationnel et renforce la confiance des équipes dans l'utilisation de technologies analytiques avancées.

Enfin, Qin et al. (2025) montrent dans leur étude que la testabilité des solutions blockchain réduit les incertitudes dans les processus financiers complexes. Dans les chaînes d'approvisionnement à contraintes de capital, les expérimentations à petite échelle avec la blockchain permettent de vérifier la traçabilité, la transparence et la fiabilité des contrats intelligents avant leur intégration complète (Qin et al., 2025). Cette capacité à tester et ajuster les systèmes de financement basés sur la blockchain limite les risques d'erreurs et de coûts excessifs, tout en favorisant une adoption plus confiante des nouvelles technologies

❖ **L'observabilité**

L'observabilité désigne le degré auquel les résultats tangibles et les bénéfices d'une innovation sont visibles, mesurables et communicables au sein d'une organisation et dans son environnement externe. Dans le cadre du modèle DOI (Diffusion of Innovation) de Rogers, ce facteur influence directement la rapidité et l'étendue de l'adoption technologique : plus les impacts positifs sont visibles, plus l'innovation est perçue comme crédible et désirable. Dans le secteur bancaire, l'observabilité se traduit par la capacité à démontrer la valeur ajoutée des technologies émergentes que ce soit à travers la performance financière, la satisfaction client, la transparence des opérations ou l'efficacité des processus.

Dans ce contexte, l'étude de Coffie et Hongjiang (2023) met en évidence que la visibilité des résultats technologiques joue un rôle crucial dans la diffusion des innovations financières. Les banques et les FinTech qui communiquent ouvertement sur leurs réussites technologiques (comme la réduction des coûts de transaction, la rapidité des paiements ou l'accès élargi aux services bancaires) encouragent une adoption plus large du numérique (Coffie & Hongjiang, 2023). Cette observabilité sociale et institutionnelle

favorise la confiance des usagers, notamment dans les économies émergentes où la résistance au changement est alimentée par le manque de preuves concrètes de bénéfices.

Aussi, les auteurs Emuron et al. (2024) confirment que la visibilité des performances technologiques est un levier de légitimation. En démontrant les impacts mesurables de l'innovation tels que la croissance du volume des prêts numériques ou l'amélioration des indicateurs macroéconomiques liés à l'inclusion financière, les institutions financières accélèrent le processus d'adoption sectorielle (Emuron et al., 2024). L'observabilité devient alors un facteur de diffusion, où la réussite d'un acteur pionnier crée un effet d'imitation sur le marché.

Par ailleurs, l'article de Thomas et al. (2023) approfondit cette dynamique en montrant que la visibilité de la performance sur les plateformes numériques favorise la diffusion des connaissances et des meilleures pratiques. Les systèmes de notation en ligne, les classements de performance et les retours d'expérience des clients constituent des mécanismes d'observabilité qui renforcent la transparence et la crédibilité des solutions FinTech (Thomas et al., 2023). Ainsi, les innovations dont les effets sont mesurables et communicables (comme l'efficacité du scoring de crédit ou la réduction du risque de défaut) se diffusent beaucoup plus rapidement au sein de l'écosystème financier.

En outre, les banques qui adoptent des tableaux de bord explicatifs et des visualisations dynamiques des performances liées à l'IA (taux de détection de fraude, amélioration du service client, réduction des délais de traitement) augmentent la compréhension et l'adhésion des décideurs internes (Moharrak & Mogaji, 2024). L'observabilité devient ainsi un outil de gestion du changement, rendant l'innovation plus tangible et moins abstraite pour les parties prenantes.

Dans le même ordre d'idées, l'analyse empirique menée auprès de 65 banques de la région SAARC démontre que les effets positifs des investissements IT sur l'efficacité et l'avantage concurrentiel se traduisent par des indicateurs mesurables tels que le ratio de Tobin Q et le modèle CAMELS (Wang et al., 2021). Les auteurs expliquent que cette visibilité favorise non seulement l'adoption interne des technologies, mais aussi la valorisation externe des banques sur les marchés financiers.

Enfin, on note que l'observabilité passe par la gouvernance informationnelle. Lorsque les conseils d'administration et les comités exécutifs intègrent la supervision IT dans leurs rapports de performance, la transparence accrue sur les résultats technologiques (tels que la sécurité, la rentabilité ou la conformité réglementaire) renforce la confiance des investisseurs et des régulateurs (Awwad & El-Khoury, 2021).

Nous allons maintenant aborder les facteurs environnementaux.

LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

❖ Pression concurrentielle

La pression concurrentielle constitue un facteur environnemental majeur influençant l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Selon le modèle TOE (Technology, Organization, Environment), la dynamique concurrentielle pousse les institutions financières à innover pour préserver leur avantage stratégique, améliorer leur efficacité opérationnelle et répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus digitalisée. Dans un contexte marqué par la montée des FinTech, des banques numériques et des plateformes d'intelligence artificielle, cette pression agit comme un moteur d'adoption technologique et un catalyseur de transformation organisationnelle.

Dans ce contexte, il faut souligner que la pression concurrentielle exerce un effet direct et significatif sur la performance durable des entreprises, en renforçant leur capacité

d'innovation. Les institutions financières développent des stratégies d'innovation intégrant la digitalisation, l'automatisation et la gestion intelligente des données et cette capacité d'innovation joue un rôle médiateur essentiel entre la pression externe et la performance organisationnelle, favorisant la création de valeur durable et la réactivité face aux évolutions du marché (Al-Nimer, 2024).

De même, J. Wang et al. (2024) montrent que la concurrence interbancaire et l'émergence d'acteurs FinTech incitent les banques à investir dans des stratégies d'innovation technologique afin d'améliorer leur rentabilité et leur compétitivité. L'étude révèle que les établissements qui adoptent des technologies d'analyse prédictive, d'intelligence artificielle ou de blockchain parviennent à réduire leurs coûts opérationnels et à renforcer leur position sur le marché (J. Wang et al., 2024). Ainsi, la pression concurrentielle agit comme un stimulus stratégique, favorisant la transformation digitale et la réinvention des modèles d'affaires.

La pression concurrentielle est également un facteur de valorisation des actifs intangibles. Les banques qui investissent dans le capital intellectuel, les compétences numériques et la gestion de la connaissance améliorent leur capacité à tirer parti des innovations technologiques, et ces investissements intangibles renforcent la résilience stratégique et accroissent la différenciation concurrentielle à long terme (Sahut & Dang, 2021).

Par ailleurs, l'étude de Yüksel et al. (2025) met en lumière que la pression concurrentielle pousse les banques à développer des solutions financières innovantes alignées sur les principes de durabilité. Les institutions contraintes d'innover dans un marché saturé adoptent des technologies vertes, des outils d'analyse ESG et des plateformes numériques de finance durable pour se distinguer (Yüksel et al., 2025). Cette dynamique favorise une coopération stratégique, où les banques collaborent avec des FinTech pour concevoir des produits.

Comme le souligne Zhu (2026), la pression concurrentielle sur les marchés financiers accélère l'adoption des systèmes décisionnels intelligents (IDSS) afin d'affiner les prévisions et d'anticiper les tendances du marché. Les institutions qui utilisent ces outils fondés sur l'intelligence artificielle parviennent à mieux comprendre les dynamiques concurrentielles et à ajuster leurs stratégies en temps réel (Zhu, 2026). L'étude démontre que la capacité à intégrer l'analyse prédictive aux décisions stratégiques constitue un avantage concurrentiel clé.

De plus, Elia et al. (2022) montrent que la montée en puissance des Fintechs disruptives redéfinit les frontières concurrentielles du secteur financier. L'étude montre comment la prolifération des innovations numériques paiements instantanés, services d'investissement automatisés, cryptomonnaies ou plateformes de prêt — oblige les banques traditionnelles à repenser leurs stratégies internes (Elia et al., 2022). Cette pression pousse les banques à innover pour rester compétitives, tout en favorisant la convergence technologique entre les acteurs bancaires et les startups, via des partenariats, des incubateurs et des laboratoires d'innovation.

❖ **Pression réglementaire**

La pression réglementaire et la nécessité de conformité constituent des leviers environnementaux déterminants dans le processus d'adoption des technologies émergentes au sein du secteur bancaire. Selon le modèle TOE, ces éléments relèvent de l'environnement institutionnel dans lequel les organisations évoluent et influencent directement leur propension à innover, la nature des technologies adoptées et la rapidité de leur intégration.

En ce sens, comme le soulignent Lu and Deng (2024), la solidité du cadre institutionnel favorise la confiance des acteurs économiques et soutient les investissements

technologiques. Les institutions qui mettent en place des politiques cohérentes, transparentes et stables créent un environnement propice à l'innovation responsable. L'étude montre que les réglementations efficaces réduisent l'incertitude et orientent les entreprises vers des technologies conformes aux normes internationales, tout en évitant les comportements opportunistes (Lu & Deng, 2024).

De même, Bachiller and Garcia-Lacalle (2018) mettent en évidence que la conformité réglementaire n'est pas seulement une contrainte, mais aussi un facteur de légitimité institutionnelle. Les banques espagnoles qui intègrent des mécanismes de gouvernance alignés sur les exigences prudentielles et éthiques affichent une performance financière et sociale supérieure (Bachiller & Garcia-Lacalle, 2018). Cette étude démontre que la conformité peut constituer un avantage stratégique, renforçant la crédibilité et la durabilité des institutions dans un contexte réglementaire complexe.

Aussi, Agostini and Nosella (2019) précisent que les exigences réglementaires relatives à la cybersécurité, à la protection des données et à la traçabilité imposent aux entreprises d'adopter des outils technologiques avancés. Ces contraintes stimulent paradoxalement l'innovation, car les entreprises cherchent à développer des solutions conformes mais également efficaces (Agostini). Ainsi, la réglementation agit comme un catalyseur de l'innovation technologique, en orientant les choix stratégiques vers des systèmes sécurisés et interopérables.

Par ailleurs, l'étude Larsson et al. (2025) montre que dans le secteur FinTech, la pression réglementaire joue un double rôle : d'une part, elle encadre les pratiques afin de garantir la transparence et la protection des consommateurs ; d'autre part, elle pousse les entreprises à développer des structures organisationnelles plus flexibles pour s'adapter à un environnement réglementaire en constante évolution. Les auteurs soulignent que cette

tension entre conformité et innovation contribue à redéfinir les relations de travail et les modèles de gouvernance au sein de l'écosystème FinTech (Larsson et al., 2025).

En outre, les dirigeants, soumis à la pression réglementaire et à la nécessité d'afficher une image de conformité, tendent à privilégier des innovations perçues comme "premium" ou socialement valorisées, au détriment d'options plus frugales mais potentiellement disruptives (Reinhardt et al., 2024). Cette préférence traduit la manière dont la réglementation peut, indirectement, orienter les choix d'innovation vers des solutions jugées plus légitimes aux yeux des régulateurs et des parties prenantes.

Enfin, Reinhardt et al. (2024) soulignent que la régulation joue un rôle crucial dans la diffusion des technologies de la blockchain. Les régulateurs, en imposant des standards de transparence, de traçabilité et d'immutabilité, encouragent une adoption encadrée dans les marchés financiers. L'étude démontre que les Fintechs et les grandes banques collaborent pour adapter les protocoles de la blockchain aux exigences de conformité et de gouvernance du secteur, créant ainsi une "infrastructure de confiance" partagée entre acteurs institutionnels (Reinhardt et al., 2024).

❖ **Environnement économique et financier**

L'environnement économique et financier constitue un déterminant clé de l'adoption et du déploiement des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Selon le modèle TOE, la santé économique d'un pays, l'accès aux capitaux et la stabilité du système financier influencent directement la capacité des institutions à investir dans la transformation numérique. Les phases d'expansion économique favorisent les investissements technologiques, tandis que les périodes de crise accentuent la prudence et le contrôle des risques.

Comme le soulignent Chokri El Fidha and Charki. (2008), l'essor de l'IA redéfinit la structure des marchés financiers en stimulant la productivité, la rentabilité et la création de nouvelles chaînes de valeur. Les banques et entreprises capables d'intégrer rapidement ces technologies profitent d'un avantage concurrentiel fondé sur la réduction des coûts opérationnels et l'amélioration de la prise de décision.

Aussi Muthukannan et al. (2020) mettent en évidence l'importance de l'environnement économique local et des politiques publiques dans la création de pôles d'innovation financière. L'étude montre comment un contexte macroéconomique favorable, conjugué à des incitations fiscales et à un capital-risque actif, facilite la croissance des start-ups FinTech et leur intégration au système bancaire traditionnel (Muthukannan et al., 2020).

En effet, la dynamique économique mondiale est fortement influencée par la diffusion des technologies d'IA. Si cette diffusion favorise la compétitivité des institutions financières, elle modifie également les structures de l'emploi et les modèles de création de valeur. L'étude montre que les économies capables de former une main-d'œuvre qualifiée et d'attirer les investissements dans les technologies de pointe bénéficient d'un cycle vertueux d'innovation et de croissance durable (Zhang, 2023).

Cependant, l'article de Lowry et al. (2025) souligne, quant à lui, que les innovations émergentes, comme le métavers ou les actifs numériques, redéfinissent la sphère économique et ouvrent de nouveaux horizons de monétisation. Dans un contexte où les marchés deviennent hybrides et interconnectés, la capacité d'un système financier à réguler et absorber ces innovations détermine la rapidité d'adoption et la stabilité macroéconomique (Lowry et al., 2025).

De plus la transformation numérique doit aussi être encadrée par un environnement économique favorisant la confiance technologique et l'équité algorithmique. Les biais

présents dans les systèmes d'intelligence artificielle peuvent engendrer des distorsions dans les décisions financières, influencer la notation de crédit ou la gestion des risques (Wei et al., 2025). Ainsi, un cadre économique fondé sur la transparence et la régulation de l'IA devient essentiel pour garantir une croissance technologique inclusive et durable. En ce sens, les entreprises opérant dans des environnements marqués par des contraintes économiques et des inégalités structurelles développent des modèles d'innovation adaptés centrés sur la frugalité, la cocréation et l'intégration communautaire (Payaud, 2014). Cette approche démontre que la transformation numérique ne se limite pas aux économies développées, mais peut également renforcer la résilience des organisations dans des contextes financiers plus fragiles.

❖ **Pression des clients et des attentes du marché**

La pression exercée par les clients et l'évolution rapide des attentes du marché constituent des déterminants centraux de l'adoption technologique dans le secteur bancaire. Dans un environnement financier de plus en plus numérisé, les comportements de consommation évoluent sous l'effet des innovations FinTech, de la transparence accrue et de la recherche de services financiers personnalisés. Ces dynamiques renforcent la nécessité pour les banques d'intégrer des technologies émergentes afin de répondre aux exigences en matière de rapidité, d'accessibilité et de fiabilité des clients.

Comme le montrent S. Singh et al. (2020), la perception d'utilité et l'influence sociale sont des facteurs déterminants de l'intention d'adopter des services FinTech. Les auteurs observent que les consommateurs, sensibilisés à la simplicité d'usage et à la valeur ajoutée des technologies, exercent une pression croissante sur les institutions financières traditionnelles pour qu'elles modernisent leurs plateformes numériques et simplifient l'expérience utilisateur. L'étude conclut que les attentes en matière d'efficacité, de

sécurité et de personnalisation guident désormais la fidélité des clients et leur disposition à utiliser des services numériques.

Aussi, Vargha (2018) démontre que la stratégie bancaire ne se contente pas de répondre aux besoins existants des clients : elle contribue activement à les façonner. En intégrant des technologies de Customer Relationship Management (CRM), les banques redéfinissent la manière dont les clients perçoivent la relation bancaire, passant d'un modèle de transaction à un modèle de cocréation de valeur (Vargha, 2018). Cette approche montre que les attentes des clients participent à la construction même du marché et des produits financiers proposés.

Dans le même ordre d'idées, les crises économiques mondiales modifient profondément les attentes des consommateurs, notamment en matière de confiance et de responsabilité sociale. Les banques et entreprises financières doivent réagir en adaptant leurs stratégies de communication et en renforçant leur présence digitale (Sani et al., 2023). L'étude montre que la résilience du marketing dépend de la capacité des institutions à comprendre les nouvelles sensibilités des clients, qui privilégient la transparence, la flexibilité et la valeur éthique des produits.

De même, Jamet et al. (2024) insistent sur le rôle du contexte institutionnel dans la formation des attentes des consommateurs. Les institutions opérant sur des marchés émergents doivent donc adapter leurs stratégies technologiques pour répondre à des besoins spécifiques : l'inclusion financière, l'éducation numérique et la protection des données (Jamet et al., 2024).

L'étude de Tchuente and El Haddadi (2023) met en évidence que la pression exercée par les clients pousse les entreprises à adopter des stratégies fondées sur les données. Les institutions financières qui exploitent les données clients de manière éthique et stratégique

améliorent significativement la satisfaction et la fidélisation de leur clientèle (Tchuenté & El Haddadi, 2023).

En effet, les décisions managériales prises face à la pression du marché reposent souvent sur une rationalité limitée : les dirigeants doivent concilier incertitude et adaptation rapide (Martinet, 1997). Cette approche cognitive montre que les attentes des clients, en constante évolution, forcent les banques à réviser continuellement leurs processus décisionnels et à investir dans l'innovation pour conserver leur pertinence stratégique.

❖ **Influence des pairs et imitation sectorielle**

L'influence des pairs et l'imitation sectorielle constituent un puissant moteur de diffusion des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Dans le cadre du modèle TOE, ce facteur environnemental illustre la manière dont les comportements d'adoption technologique d'une organisation sont influencés par les actions, les stratégies et les performances perçues d'autres institutions du même secteur. En effet, les banques évoluent dans un écosystème hautement concurrentiel, où l'observation mutuelle et la recherche de légitimité institutionnelle orientent leurs choix stratégiques.

Dans ce contexte, l'étude de S. Singh et al. (2020) montre que les décisions d'adoption technologique sont souvent influencées par des effets d'imitation normative et mimétique. Lorsque certaines institutions financières adoptent avec succès des solutions FinTech, leurs concurrentes tendent à suivre le mouvement pour éviter un décalage perçu par leurs clients ou leurs investisseurs (S. Singh et al., 2020). Cette logique repose sur la perception d'un risque réputationnel lié à l'adoption d'innovations reconnues sur le marché.

Dans l'étude de Vargha (2018), Vargha explique que la stratégie bancaire performative s'inscrit dans une logique d'imitation sectorielle : les pratiques organisationnelles et les technologies utilisées par les pionniers deviennent progressivement des normes tacites au

sein du marché (Vargha, 2018). Les banques redéfinissent ainsi leurs priorités en observant les réussites de leurs pairs, tout en cherchant à maintenir la cohérence entre leurs dispositifs technologiques et les standards dominants.

De manière complémentaire, Ma et al. (2025) montrent que les phénomènes d'imitation ne se limitent pas aux aspects technologiques, mais concernent également la transformation culturelle et écologique du secteur financier. Les institutions imitent les initiatives vertes et les innovations durables de leurs concurrents pour améliorer leur image et répondre aux attentes sociétales (Ma et al., 2025). Ce comportement d'apprentissage sectoriel favorise la diffusion rapide des technologies associées à la finance durable, telles que l'intelligence artificielle et le cloud-computing.

En effet, les partenariats interbancaires, les consortiums FinTech et les échanges de savoir-faire facilitent la circulation des modèles technologiques. Les institutions observent les succès des acteurs précurseurs pour ajuster leurs propres stratégies d'intégration technologique, créant ainsi un processus d'imitation dynamique et vertueux (Tseng et al., 2021).

De plus, l'article de Si et al. (2023) rappelle que dans l'économie numérique, les interactions sociales et entrepreneuriales redéfinissent les mécanismes de diffusion des innovations. L'article montre que les entreprises ne se contentent plus d'adopter des technologies pour des raisons internes, mais aussi parce qu'elles s'inscrivent dans un mouvement collectif de modernisation et de convergence industrielle (Si et al., 2023). On constate que l'imitation devient ici une forme d'apprentissage social, où la réussite visible des pairs agit comme un signal de légitimité et de performance.

De plus, Martínez-Caro et al. (2020) soulignent que l'imitation sectorielle est également liée à la culture organisationnelle numérique. Les entreprises adoptent des comportements

similaires non seulement par contrainte concurrentielle, mais aussi parce qu'elles partagent des valeurs communes liées à la digitalisation : ouverture, connectivité et recherche de la performance collective (Martínez-Caro et al., 2020). Cette culture partagée favorise la diffusion des meilleures pratiques et accélère la transformation digitale.

❖ **Disponibilité des fournisseurs et des prestataires technologiques**

La disponibilité des fournisseurs et des prestataires technologiques joue un rôle déterminant dans l'adoption et la mise en œuvre des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Dans le cadre du modèle TOE, ce facteur environnemental reflète la maturité et la densité de l'écosystème technologique externe : infrastructures numériques, partenaires technologiques, fournisseurs de solutions logicielles, et prestataires de services d'intégration. Plus ces acteurs sont disponibles et fiables, plus les banques peuvent accélérer leur transition vers la digitalisation complète.

Dans ce contexte, la réussite de la digitalisation dépend étroitement du soutien externe, notamment des partenariats entre banques et entreprises technologiques. En effet, l'absence de fournisseurs capables de répondre rapidement aux besoins spécifiques des institutions financières constitue un frein majeur à la transformation numérique (Ulrich-Diener et al., 2023). Les auteurs montrent que les collaborations stratégiques avec les prestataires technologiques permettent d'accélérer l'adoption de solutions d'intelligence artificielle, de blockchain et d'automatisation, tout en réduisant les coûts liés à l'expérimentation interne.

De même, Rodrigues et al. (2023) mettent en évidence que la gestion efficace de la relation avec les fournisseurs de technologie constitue un levier stratégique de performance. Les entreprises qui adoptent une approche proactive dans la sélection, la

coordination et l'intégration de partenaires externes acquièrent une agilité numérique accrue (Rodrigues et al., 2023). Cela souligne l'importance d'un écosystème technologique cohérent, où les prestataires apportent non seulement des solutions techniques, mais aussi une expertise en gestion du changement et en formation du personnel.

Aussi, l'étude de Schreieck et al. (2024) illustre, quant à elle, que la valeur économique générée par les plateformes numériques dépend fortement de la capacité des entreprises à collaborer avec un réseau étendu de fournisseurs technologiques (Schreieck et al., 2024). Dans le secteur bancaire, la coopération avec les fournisseurs de services cloud, les acteurs de la cybersécurité est désormais essentielle pour offrir des services financiers flexibles et interopérables.

De leur côté, Ulrich-Diener et al. (2023) rappellent que le retard de certains établissements bancaires dans la numérisation s'explique souvent par une dépendance excessive à des infrastructures obsolètes ou à des prestataires peu innovants. Le manque de partenaires technologiques compétents entrave la modernisation des systèmes d'information et ralentit l'adoption de solutions numériques intégrées (Ulrich-Diener et al., 2023). À l'inverse, les banques qui établissent des alliances stratégiques avec des fournisseurs spécialisés bénéficient d'une plus grande capacité d'adaptation et d'une réduction des coûts de transition numérique.

Aussi Pesce and Neirotti (2023) démontrent que la synchronisation entre la stratégie d'entreprise et la disponibilité des technologies est cruciale pour générer de la valeur. Lorsque les fournisseurs offrent des solutions alignées sur les besoins sectoriels et les logiques de transformation digitale, les entreprises parviennent à renforcer leur productivité et leur avantage concurrentiel (Pesce & Neirotti, 2023). Cette étude montre aussi que les secteurs où les partenaires technologiques sont plus nombreux et plus

compétents tendent à enregistrer des performances supérieures grâce à une meilleure intégration stratégique de l'IT.

Enfin, Kehbila (2020) et Ma et al. (2024) insistent sur la nécessité pour les banques de s'appuyer sur un réseau de fournisseurs innovants afin de maintenir leur compétitivité. L'accès à des prestataires capables de codévelopper des solutions sur mesure favorise la flexibilité organisationnelle et la rapidité de déploiement des nouvelles technologies. Ces relations de partenariat constituent une source d'apprentissage mutuel et d'innovation collaborative, contribuant ainsi à renforcer l'ensemble de la chaîne de valeur bancaire.

❖ **Enjeux sociétaux et de durabilité**

Les enjeux sociétaux et de durabilité s'imposent aujourd'hui comme des axes stratégiques majeurs pour l'intégration des technologies émergentes dans le secteur bancaire et financier. Conformément au modèle TOE, ces dimensions relèvent du facteur environnemental et renvoient à la capacité des organisations à aligner leurs stratégies technologiques sur les impératifs écologiques, sociaux et éthiques. La littérature récente montre que l'adoption des technologies émergentes n'est plus uniquement motivée par la recherche de performance, mais aussi par la volonté de répondre aux exigences de durabilité et de responsabilité collective.

Ainsi, l'étude de Chi et al. (2025) met en évidence que la gouvernance éthique des données financières améliore la transparence, la confiance du public et la durabilité de la performance bancaire. En intégrant la Big Data dans les pratiques d'analyse, les institutions financières renforcent leur responsabilité sociétale et leur conformité aux attentes des parties prenantes (Chi et al., 2025)

De manière complémentaire, Côte-Real et al. (2020) démontrent que la qualité et la gouvernance des données sont des leviers essentiels pour créer de la valeur tout en

réduisant les externalités environnementales (Côte-Real et al., 2020). Ces recherches montrent que l'exploitation responsable de l'Internet des objets (IoT) et de la Big Data Analytics permet de concilier innovation technologique et durabilité, transformant la contrainte écologique en un avantage stratégique.

Dans la même logique, Tan et al. (2024) soulignent que la convergence entre l'intelligence artificielle (IA), l'analyse de données massives et la durabilité génère un cercle vertueux d'innovation responsable. Ces technologies permettent d'optimiser les opérations, de réduire la consommation d'énergie et de soutenir la croissance verte. De même, Ceipek et al. (2021) mettent en lumière que les entreprises engagées dans la transition numérique réussissent mieux à intégrer la durabilité lorsqu'elles disposent de capacités organisationnelles favorisant la responsabilisation et l'apprentissage collectif.

La réflexion sur les enjeux environnementaux et la conformité durable est approfondie par Ammar et al. (2025), qui démontrent que la combinaison entre l'IA, la réglementation environnementale et le reporting énergétique constitue un facteur clé de légitimité institutionnelle. Selon cette étude, les banques qui investissent dans des technologies de suivi énergétique automatisé et de conformité verte attirent davantage de capitaux responsables et améliorent leur image auprès des investisseurs (Ammar et al., 2025).

En effet, la durabilité se manifeste également par l'alignement stratégique des technologies de l'information. Pesce and Neirotti (2023) montrent que la performance durable dépend de la capacité à intégrer la stratégie IT dans la gouvernance globale. L'adoption responsable des technologies numériques accroît la productivité tout en favorisant une utilisation efficiente des ressources naturelles (Pesce & Neirotti, 2023).

De plus, Gómez and Palomas (2024) démontrent que les entreprises ayant adopté tôt les technologies numériques bénéficient d'avantages compétitifs durables liés à la réduction

des coûts environnementaux et à l'optimisation des processus énergétiques. Ce constat rejoint les conclusions de Hudec et al. (2025), qui identifient les modèles décisionnels intelligents comme des leviers d'efficacité durable et de rationalisation écologique des opérations.

Enfin, Hudec et al. (2025) soulignent l'importance du facteur humain pour la durabilité organisationnelle. Les dirigeants bancaires ne se contentent plus d'adopter des technologies : ils redéfinissent la finalité même de la performance en y intégrant des dimensions sociales, environnementales et éthiques. La durabilité devient alors un principe directeur de la stratégie numérique, structurant les choix d'investissement, la culture interne et la gouvernance technologique (Hudec et al., 2025).

CHAPITRE 4 : DISCUSSION GÉNÉRALE

Les chapitres « Méthodologie » et « Présentations des Résultats » décrivent comment le travail a été réalisé et ce qui a été observé. Dans ce chapitre, nous allons dégager des pistes concrètes pour prolonger la réflexion et enrichir la compréhension du sujet au moyen de nouvelles orientations de recherche. Ce chapitre propose ainsi un agenda structuré en quatre points portant sur l'intégration stratégique des technologies émergentes dans le secteur bancaire.

4.1. Approfondir l'alignement stratégique des technologies émergentes dans les banques

L'une des pistes majeures issues de cette revue systématique concerne la manière dont les banques articulent concrètement l'intégration des technologies émergentes (IA, blockchain, big data...) avec leurs objectifs stratégiques : rentabilité, conformité réglementaire, stabilité.

Si le lien entre innovation technologique et performance bancaire est bien documenté, la manière dont cet alignement est construit, négocié et piloté dans des contextes réels reste peu explorée.

Des travaux comme ceux de Iman and Hartono (2007) montrent que l'alignement stratégique entre la stratégie IT et la stratégie d'entreprise a un impact positif clair sur la performance organisationnelle, mais sans toujours détailler les leviers internes utilisés pour y parvenir. Cette zone grise appelle à des recherches plus situées et comparatives.

De leur côté, Puspitasari et al. (2022) ont évalué la maturité de l'alignement stratégique au sein d'une banque indonésienne et ont révélé que cet alignement demeure souvent

partiel ou déséquilibré, faute d'outils de pilotage, de coordination interne ou de vision partagée entre les dirigeants et les équipes technologiques.

L'ensemble de ces constats invite à explorer plus en profondeur les outils de gouvernance de l'innovation, les mécanismes de décision entre la transformation digitale et les exigences réglementaires, ainsi que les écarts d'alignement selon la taille, la culture ou la localisation des banques.

Une approche comparative permettrait d'enrichir la compréhension des trajectoires d'adoption différenciées, tout en identifiant les conditions propices à un alignement stratégique durable.

4.2. Étudier les effets organisationnels et humains des technologies émergentes

Les données issues de cette revue mettent en lumière une lacune notable dans la littérature actuelle : bien que de nombreux travaux traitent des bénéfices économiques ou techniques de l'IA et de la blockchain, peu s'attardent sur leurs effets profonds sur les structures internes, la culture organisationnelle ou encore les dynamiques humaines de turn-over au sein des banques. Pourtant, ces technologies reconfigurent les organisations : elles modifient la répartition des rôles, accélèrent les processus décisionnels, remettent en question les modes de coordination traditionnels et nécessitent d'importants efforts d'adaptation des compétences.

Des recherches récentes montrent que l'introduction de l'intelligence artificielle dans la banque redéfinit les fonctions traditionnelles, rend obsolètes certaines tâches routinières et impose une transformation des modèles organisationnels.

Cette mutation s'accompagne d'un besoin urgent de montée en compétences, de développement d'une culture numérique partagée et de gestion active des résistances au

changement (Ewim et al., 2021). L'étude met notamment en évidence la nécessité d'une gouvernance stratégique du capital humain intégrant l'intelligence émotionnelle.

Par ailleurs, le facteur humain demeure central pour le succès ou l'échec de l'appropriation de ces technologies. Le degré d'implication des collaborateurs, leur compréhension des outils et leur engagement dans les processus décisionnels influencent fortement l'efficacité globale des transformations numériques. Une étude récente souligne que, même dans des environnements technologiques avancés, l'absence de prise en compte des dynamiques humaines internes peut freiner de manière significative l'atteinte des résultats organisationnels attendus (Hameed et al., 2023).

Ce constat est en faveur de recherches futures interdisciplinaires, croisant le management stratégique, la sociologie des organisations et la psychologie du travail. Des études de cas, des observations en milieu bancaire, ou encore des entretiens avec les acteurs internes permettraient de mieux saisir les dynamiques de résistance, d'apprentissage, de négociation et de restructuration induites par les technologies émergentes.

4.3. Analyser la coévolution entre technologies financières et régulation

La revue systématique montre qu'il existe une tension peu étudiée entre les innovations technologiques déployées dans le secteur bancaire, telles que la blockchain ou l'intelligence artificielle, et les contraintes réglementaires, locales comme internationales, qui les encadrent. Si les bénéfices techniques de ces technologies sont vus et sus, leur mise en œuvre reste conditionnée par un environnement souvent rigide et peu réactif.

En effet, la blockchain renforce la conformité réglementaire en matière de lutte contre la fraude et améliore les capacités de surveillance en temps réel. Cependant, son adoption reste freinée par la fragmentation des cadres juridiques et par les incertitudes liées à l'absence d'une harmonisation globale (Syarkani et al., 2024). Ainsi, les choix

technologiques des banques ne relèvent pas uniquement de critères d'efficacité ou de compétitivité, mais aussi d'une négociation constante avec les normes en vigueur.

En retour, l'émergence de technologies telles que les smart contracts ou l'IA oblige les régulateurs à repenser les fondements mêmes du droit bancaire et financier. Akpobome (2024) souligne la nécessité d'adopter des cadres adaptatifs et évolutifs, capables d'intégrer les dynamiques rapides de l'innovation sans compromettre les garanties fondamentales de sécurité, de responsabilité et de transparence. Cette coévolution constitue une piste de recherche.

La combinaison de l'analyse des politiques publiques et des études de cas empiriques pourrait contribuer à éclairer cette interaction complexe entre le droit et la technologie.

4.4. Explorer les usages différenciés des technologies selon les segments bancaires

L'adoption des technologies émergentes n'est pas uniforme au sein du secteur bancaire.

Chaque segment bancaire, tel que la banque de détail, la banque d'investissement ou les banques participatives, développe des logiques d'innovation spécifiques, en lien avec les attentes particulières de ses clients.

La perception de l'utilité, la facilité d'utilisation perçue et la confiance sont des leviers essentiels à l'adoption de l'E-Banking. Ce processus d'appropriation technologique est également influencé par la capacité des clients à créer de la valeur avec leur banque, grâce à une interaction plus personnalisée. Or, ces dynamiques varient selon les segments : alors que certains organismes misent sur des parcours clients fluides et digital-native, les banques de détail doivent souvent composer avec une base de clients plus hétérogène et moins technophile (Carranza et al., 2021).

Il devient donc essentiel d'étudier ces différences sectorielles au moyen de recherches comparatives intégrant à la fois la perspective des clients finaux (accessibilité, rapidité, personnalisation) et celle des collaborateurs internes. Une telle approche permettrait de mieux comprendre les logiques d'adoption différenciées.

CONCLUSION

Ce travail de mémoire nous a permis d'explorer, de manière rigoureuse et structurée, les relations complexes entre les technologies émergentes et la stratégie bancaire, à travers une revue systématique de la littérature scientifique. L'objectif général de cette recherche était d'analyser la manière dont l'intelligence artificielle, la blockchain et le big data sont intégrés aux logiques stratégiques des institutions bancaires, et d'identifier les zones de tension, de transformation et d'opportunité que ces technologies suscitent dans ce secteur.

L'analyse de 78 publications de qualité issues de bases de données spécialisées a permis de proposer une synthèse originale croisant innovation technologique, stratégie managériale et spécificités bancaires, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des enjeux d'alignement et de gouvernance.

Nous avons tenté de dépasser les approches qui abordent séparément les questions de performance technologique, de transformation organisationnelle ou de conformité. Cette thématique soulève en effet de multiples interactions entre facteurs techniques, humains, institutionnels et économiques, ce qui rend l'analyse particulièrement multidimensionnelle. Nous retenons de cette recherche que l'alignement stratégique entre technologie et objectifs bancaires est un processus construit, évolutif et fortement contextuel, influencé par la régulation, la culture organisationnelle et les attentes des clients.

Quatre axes de recherche se dégagent de cette revue : l'étude de l'alignement stratégique en contexte, l'impact organisationnel des technologies sur les structures internes et les dynamiques humaines, la coévolution entre innovation technologique et régulation, et enfin les usages différenciés selon les segments bancaires. Chacun de ces axes appelle

des recherches complémentaires, qualitatives et comparatives, pour mieux comprendre les trajectoires d'adoption et les arbitrages internes au sein des banques.

Ce mémoire contribue à la littérature sur le management stratégique et la transformation numérique en mettant en évidence le rôle central des technologies émergentes comme facteurs de reconfiguration des stratégies bancaires. Les résultats montrent que l'intelligence artificielle, la blockchain et le big data ne relèvent plus uniquement de l'innovation technologique, mais participent directement à la redéfinition des modèles d'affaires, des processus décisionnels et des mécanismes de gouvernance.

Sur le plan théorique, ce mémoire s'inscrit principalement dans les courants de la diffusion de l'innovation (DOI) et du cadre Technology, Organization, Environment (TOE), largement mobilisés dans la littérature sur l'adoption des technologies émergentes dans le secteur bancaire. Ces modèles théoriques montrent la nécessité d'adapter les cadres existants du management stratégique et de l'adoption technologique aux spécificités du secteur bancaire, notamment en intégrant les dimensions de la régulation, de la gestion des risques, de la confiance et de l'éthique. Ils mettent également en évidence l'importance des capacités dynamiques et de l'agilité stratégique comme fondements conceptuels pour comprendre comment les banques peuvent tirer parti des technologies émergentes.

Sur le plan pratique, ce mémoire montre que l'intégration des technologies émergentes dans le secteur bancaire ne peut être envisagée comme un simple projet technologique, mais bien comme une démarche stratégique globale. Les résultats soulignent la nécessité pour les dirigeants bancaires d'aligner les initiatives liées à l'intelligence artificielle, à la blockchain et aux solutions FinTech sur les orientations stratégiques de l'organisation, en intégrant ces technologies au cœur des processus décisionnels, des modèles d'affaires et des mécanismes de gouvernance. Cela implique notamment de renforcer les structures de

pilotage stratégique des technologies, d'investir dans le développement des compétences internes et de favoriser une culture organisationnelle orientée vers l'innovation, l'apprentissage et l'agilité.

Sur le plan des interventions concrètes, les résultats issus de notre cadre conceptuel intégrateur permettent de formuler des recommandations pratiques destinées tant aux décideurs stratégiques qu'aux intervenants opérationnels du secteur bancaire.

Il est ainsi conseillé aux instances de direction (comités exécutifs et conseils d'administration) de prioriser un audit de l'agilité technologique afin de s'assurer que les systèmes hérités ne freinent pas l'interopérabilité des nouvelles solutions. Parallèlement, pour les intervenants chargés de la conformité et de la gestion des risques, l'instauration d'une gouvernance éthique et transparente est impérative afin de garantir la validité des algorithmes et de maintenir la confiance des usagers. Enfin, un effort concerté entre les directions des ressources humaines et les responsables de l'innovation est nécessaire pour investir dans le capital humain, favorisant ainsi une culture organisationnelle orientée vers l'apprentissage continu et l'agilité.

Toutefois, l'application de ce cadre conceptuel doit impérativement tenir compte de la diversité des acteurs du marché. Pour les banques classiques, le défi majeur pour les décideurs reste la transformation structurelle et l'alignement de l'innovation sur des processus souvent rigides. Pour les fintechs, les intervenants techniques doivent davantage mettre l'accent sur la consolidation du cadre réglementaire et prudentiel afin d'assurer leur pérennité. Enfin, pour les banques digitales, le positionnement stratégique doit évoluer d'un modèle de volume à une création de valeur hautement personnalisée, grâce à l'exploitation experte des données.

Malgré la rigueur du protocole PRISMA suivi, ce travail présente des limites, notamment la focalisation sur la littérature académique entre 2015 et 2025 ainsi que la restriction à la langue française et anglaise, ce qui pourrait exclure les innovations les plus variées et récentes. De ce fait, les avenues futures de recherche devraient s'orienter vers des études de cas empiriques pour valider ce cadre sur le terrain, ou encore explorer l'impact de l'IA générative sur la cybersécurité bancaire, un domaine en pleine mutation.

Enfin, la revue systématique nous permet de cartographier un champ en pleine expression et en pleine évolution. Ce mémoire montre que l'intégration des technologies émergentes dans la banque constitue un enjeu technique, mais aussi un véritable chantier stratégique, managérial et institutionnel. Vu son potentiel évolutif, il reste encore de nombreux travaux à mener pour en comprendre les implications à long terme.

BIBLIOGRAPHIE

- Agostini, L., & Nosella, A. (2019). The adoption of Industry 4.0 technologies in SMEs: results of an international study. *Management Decision*, 58(4), 625-643. <https://doi.org/10.1108/md-09-2018-0973>
- Akpobome, O. (2024). The Impact of Emerging Technologies on Legal Frameworks: A Model for Adaptive Regulation. *International Journal of Research Publication and Reviews*. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.1024.3012>
- Al-Halbusi, H., Al-Sulaiti, K. I., Alalwan, A. A., & Al-Busaidi, A. S. (2025). AI capability and green innovation impact on sustainable performance: Moderating role of big data and knowledge management. *Technological Forecasting and Social Change*, 210. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123897>
- Al-Nimer, M. (2024). Innovation Capacity as a Mediating Mechanism Between Strategic Risk Integration and ESG Performance: Evidence from Jordanian Banks. *International Journal of Financial Studies*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/ijfs12040126>
- Aldaarmi, A. A. (2024). Fintech Service Quality of Saudi Banks Digital Transformation and Awareness in Satisfaction, Re-Use Intentions, and the Sustainable Performance of Firms. *Sustainability*, 16(6). <https://doi.org/10.3390/su16062261>
- Aldasoro et al. (2020). Operational and cyber risks in the financial sector. *International Journal of Central Banking*, 19(5), 340-402. <https://www.ijcb.org/journal/v19n5/operational-and-cyber-risks-financial-sector>
- Almaqtari, F. A., Yahya, A. T., Al-Maskari, N., Farhan, N. H. S., & Al-Aamri, A.-M. Y. Y. (2025). Assessing the Integrated Role of IT Governance, Fintech, and Blockchain in Enhancing Sustainability Performance and Mitigating Organizational Risk. *Risks*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/risks13060105>
- Alnoor, A., Abbas, S., Sadaa, A. M., Chew, X., & Bayram, G. E. (2025). Navigating the power of blockchain strategy: Analysis of technology-organization-environment (TOE) framework and innovation resistance theory using PLS-SEM and ANN insights. *Technological Forecasting and Social Change*, 214. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124044>
- Alshurideh, M., Kurdi, B. A., Hamadneh, S., Chatra, K., Snoussi, T., Alzoubi, H. M., Alzboun, N., & Ahmed, G. (2024). Utilizing Artificial Intelligence (AI) in enhancing customer-supplier relationship: An exploratory study in the banking industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2661-2672. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.5.005>

- Ameye, N., Bughin, J., & van Zeebroeck, N. (2023). How uncertainty shapes herding in the corporate use of artificial intelligence technology. *Technovation*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102846>
- Amjad, A., Kordel, P., & Fernandes, G. (2023). The Systematic Review in the Field of Management Sciences. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023, 10-35. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.170.1>
- Ammar, Y., Cloarec, J., & Valiorgue, B. (2025). When green isn't enough: How AI and compliance reframe energy efficiency for sustainable investment. *Technovation*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103378>
- Anica, I., Anica-Popa, L.-E., Radulescu, C., & Vrîncianu, M. (2021). The Integration of Artificial Intelligence in Retail: Benefits, Challenges and a Dedicated Conceptual Framework. www.amfiteatruconomic.ro, 23, 120. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/56/120>
- Anupa, Goveas, & Carmelita. (2023). Makeover of Banks by Digital Interventions and Innovations by Fintechs. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 226-237. <https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0270>
- Artie, N., & Kwok, B. (2017). Emergence of Fintech and cybersecurity in a global financial centre. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(4), 422-434. <https://doi.org/10.1108/jfrc-01-2017-0013>
- Aryan, Et, & Ramesh, P. (2024). The Integration of Fintech into the banking sector. *Trends in Finance and Economics*, 37-42. <https://doi.org/10.46632/tfe/2/1/6>
- Auroy, I., Baude, A., Giroud, D., & Mougénot, R. . (2020). Etude Management rapport Le management dans la banque Évolution, révolution ou réinvention. OMB. https://www.observatoire-metiers-banque.fr/wp-content/uploads/2022/11/OMB_Etude_Management_rapport.pdf
- Awwad, B., & El-Khoury, R. (2021). Information technology governance and bank performance: evidence from Palestine. *Journal of Decision Systems*, 33(2), 311-334. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.2005860>
- Bachiller, P., & Garcia-Lacalle, J. (2018). Corporate governance in Spanish savings banks and its relationship with financial and social performance. *Management Decision*, 56(4), 828-848. <https://doi.org/10.1108/md-01-2017-0079>
- Bank-of-America. (2022). *Bank of America. (2022). Annual Report.* <https://investor.bankofamerica.com/annual-reports-and-proxy-statements>

- Banque-de-France. (2024). *Rapport annuel de la Banque de France 2024*. <https://www.banque-france.fr/fr/actualites/rapport-annuel-de-la-banque-de-france-2024>
- Barbat Layiani, B. (2013). *Rapport Fédération Française Bancaire*. <https://www.fbf.fr/uploads/2021/02/Rapport-FBF-2013-secteur-bancaire.pdf>
- Barker, V. L., Luger, J., Schmitt, A., & Xin, K. R. (2024). Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. *Long Range Planning*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102211>
- Barney, J. (1991). Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhatnagr, P. (2024). Enhancing digital currency adoption: examining user experiences. *Management Decision*, 63(7), 2292-2316. <https://doi.org/10.1108/md-05-2024-1111>
- Biallas, M., O'Neill, Felicity. (2020). *Artificial Intelligence Innovation in Financial Services*. <https://doi.org/10.1596/34305>
- Bijou, E. A. (2024). <L'influence de la transformation digitale et de l'innovation sur la stratégie organisationnelle Revue systématique de la littérature et analysebibliométrique.pdf>. *International Journal of Digitalization and Applied Management*, 2. <https://doi.org/10.23882/ijdam.24140>
- BMI. (2025). Colombia_Banking_&Financial_S. *Colombia Banking & Financial Services Report* <https://www.fitchsolutions.com/bmi/banking>
- BNP-Paribas. (2022). *Annual-report-2022-bnp-paribas-fortis-EN*. [https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-\(en\)/financial-reports-2022-2/annual-report-2022-bnp-paribas-fortis-en.pdf?sfvrsn=1a5f686f_6](https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/financial-reports-2022-2/annual-report-2022-bnp-paribas-fortis-en.pdf?sfvrsn=1a5f686f_6)
- Campanella, F., Peruta, M., & Giudice, M. (2017). The Effects of Technological Innovation on the Banking Sector. *Journal of the Knowledge Economy*, 8. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0326-8>
- Capgemini. (2023). *Capgemini. (2023). World Fintech Report 2023*. <https://reports.capgemini.com/2023/en/assets/files/CAPGEMINI-RAI-2023-EN.pdf>
- Carranza, R., Díaz, E., Sánchez-Camacho, C., & Martín-Consuegra, D. (2021). e-Banking Adoption: An Opportunity for Customer Value Co-creation. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.621248>

- Ceipek, R., Hautz, J., Petruzzelli, A. M., De Massis, A., & Matzler, K. (2021). A motivation and ability perspective on engagement in emerging digital technologies: The case of Internet of Things solutions. *Long Range Planning*, 54(5). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101991>
- Chandler. (1962). *Stratégie et structure : chapitres de l'histoire de l'entreprise industrielle*. <https://archive.org/details/strategystructur1962chan/page/n5/mode/2up>
- Chang, C.-Y., Park, S., & Dinh, M. C. (2025). Advice by Algorithms: Dual Dimensions of Trust in AI Financial Service Adoption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104537>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Cheriet, F., & Lubello, P. (2024). Acquisitions et déploiement international des firmes multinationales issues des pays émergents : Étude du cas de l'entreprise brésilienne JBS. *Management international*, 28(2), 24-35. <https://doi.org/10.59876/a-9yea-59zg>
- Chi, F., Hwang, B.-H., & Zheng, Y. (2025). The Use and Usefulness of Big Data in Finance: Evidence from Financial Analysts. *Management Science*, 71(6), 4599-4621. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02659>
- Chokri El Fidha, & Charki., M. H. (2008). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la « relation client ». Application à la relation banque/entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*(229), 121-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rsg.229.0121>
- Chukwuebuka, A., Temitope Oluwafunmike, S., & Adams Gbolahan, A. (2024). Balancing innovation with risk management in digital banking transformation for enhanced customer satisfaction and security. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(9), 3022-3049. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i9.1566>
- Citibank. (2023). *Citi-2023-Annual-Report. Rapports annuels et déclarations de procuration*. <https://www.citigroup.com/global/investors/annual-reports-and-proxy-statements>
- Clark, W., Clark, L. A., Raffo, D., & Williams Jr, R. (2020). Extending Fisch and Block's (2018) tips for a systematic review in management and business literature. *Management Review Quarterly*, 71. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00184-8>

- Coffie, C. P. K., & Hongjiang, Z. (2023). FinTech market development and financial inclusion in Ghana: The role of heterogeneous actors. *Technological Forecasting and Social Change*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122127>
- Colin, N., & Verdier, H. (2015). *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* (Vol. 2^e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-age-de-la-multitude--9782200601447?lang=fr>
- Côrte-Real, N., Ruivo, P., & Oliveira, T. (2020). Leveraging internet of things and big data analytics initiatives in European and American firms: Is data quality a way to extract business value? *Information & Management*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.01.003>
- Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13, 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deloitte. (2022). *Deloitte. (2022). Global Banking Annual Review.* https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/services/enterprise-technology-performance.html?id=ca:2ps:3gl:4global_br
- Deloitte. (2023). *Deloitte. (2023). AI in Financial Services.* https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/services/enterprise-technology-performance.html?id=ca:2ps:3gl:4global_br
- Dutta, A. M. (2023). Une revue complète des batteries et des supercondensateurs : développement et défis depuis leur création. . 5, 339. <https://doi.org/10.1002/est2.339>
- Dzingirai, M. (2021). Managerial Challenges Under FinTech. 141-166. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7110-1.ch007>
- Ejbari, R., & Zarki, B. E. (2023). La+digitalisation+dans+le+secteur+bancaire++Concepts,+avantages,+incon+venients,++défis+et+perspectives. *Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 7, 2. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/1126>
- Elia, G., Stefanelli, V., & Ferilli, G. B. (2022). Investigating the role of Fintech in the banking industry: what do we know? *European Journal of Innovation Management*, 26. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0608>
- Ellision, J. H. (2024). <China_Banking_4_November_2024_.pdf>. ACQUISDATA CHINA BANKING, NO.: 46187. <https://acquisdataresearch.com/>

- Emuron, A., van der Nest, D. P., & Coffie, C. P. K. (2024). FinTech and financial development: the role of traditional financial institutions. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(4), 704-719. <https://doi.org/10.1108/ajems-10-2023-0406>
- Eva, L. (2024). <Italy_Banking_16_July_2024_EN.pdf>. ACQUISDATA ITALY BANKING, NO.: 44409. <https://acquisdataresearch.com/>
- Eveland, J., & Tornatzky, L. G. (1990). Technological Innovation as a Process. In L. Books (Ed.), *The processes of technological innovation* (pp. 27-50). https://www.researchgate.net/publication/291824703_Technological_Innovation_as_a_Process
- Ewim, C. P.-M., Omokhoa, H. E., Ogundeji, I. A., & Ibeh, A. I. (2021). Future of Work in Banking: Adapting Workforce Skills to Digital Transformation Challenges. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2021.2.1.663-676>
- Faour, A., & Al-Sowaidi, A. (2023). Fintech Revolution: How Established Banks Are Embracing Innovation to Stay Competitive. *Journal of Business and Management Studies*, 5, 166-172. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.5.14>
- Fares, O., Butt, I., & Lee, S. (2022). Utilization of artificial intelligence in the banking sector: a systematic literature review. *Journal of Financial Services Marketing*, 28, 835-852. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00176-7>
- Faten Ben Bouheni, C. A., Mariama Guéladio Diallo et Mondher Bellalah. (2021). <Digitalisation des banques françaises et reprise économique..pdf>. *Revue des Sciences de Gestion*, n 311. www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion.htm
- Favier, J., Lécivain, J.-S., & Takkal-Bataille, A. (2019). Chapitre 4. Les nouvelles règles du jeu. In *Bitcoin et protocoles à blockchain* (pp. 133-190). Mardaga. <https://shs.cairn.info/bitcoin-et-protocoles-a-blockchain--9782804707729-page-133?lang=fr>
- Filipovska, O. (2017). Identification of the banking business models in the financial development context: The case of the Macedonian banking sector. *Ekonomika*, 63, 55-63. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1703055F>
- Fundira, M., Edoun, E. I., & Pradhan, A. (2024). Evaluating end-users' digital competencies and ethical perceptions of AI systems in the context of sustainable digital banking. *Sustainable Development*, 32(5), 4866-4878. <https://doi.org/10.1002/sd.2945>

- Gaha, C., Mansour, Nizar. (2004). Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration. *Gestion*, Vol. 29(2), 19-25. <https://doi.org/10.3917/riges.292.0019>
- Garg, P., Gupta, B., Kapil, K. N., Sivarajah, U., & Gupta, S. (2023). Examining the relationship between blockchain capabilities and organizational performance in the Indian banking sector. *Annals of Operations Research*, 348(3), 1513-1546. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05254-0>
- Ge, C., Shi, H., Jiang, J., & Xu, X. (2022). Investigating the Demand for Blockchain Talents in the Recruitment Market: Evidence from Topic Modeling Analysis on Job Postings. *Information & Management*, 59(7). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103513>
- Ghandour, A. (2021). Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence in Banking: Systematic Literature Review. *TEM Journal*. <https://doi.org/10.18421/tem104-12>
- Gibbs, J., & Kraemer, K. (2004). A Cross-Country Investigation of the Determinants of Scope of E-commerce Use: An Institutional Approach. *Electronic Markets*, 14, 124-137. https://www.researchgate.net/publication/220505243_A_Cross-Country_Investigation_of_the_Determinants_of_Scope_of_E-commerce_Use_An_Institutional_Approach
- Godeluck, S. (2000). *Le Boom de la netéconomie. Comment Internet bouleverse les règles du jeu économique*, Paris, La Découverte.
- Goghie, A.-S. (2024). Tokenization and the banking system: Redefining authority in the blockchain era. *Competition & Change*, 28(5), 663-682. <https://doi.org/10.1177/10245294241258255>
- Gómez, J., & Palomas, S. (2024). The Returns of Early Adoption of Information Technologies: Order of Adoption or Level of Adoption Advantages? *MIS Quarterly*, 48(3), 1047-1076. <https://doi.org/10.25300/misq/2023/17125>
- Gopinath, C. (2008). *Globalization: A Multidimensional System*. <https://doi.org/10.4135/9781452274782>
- Hagemann, R., Huddleston, J., & Thierer, A. (2018). Soft Law for Hard Problems: The Governance of Emerging Technologies in an Uncertain Future. *Political Institutions: Bureaucracies & Public Administration eJournal*. <https://consensus.app/papers/soft-law-for-hard-problems-the-governance-of-emerging-hagemann-huddleston/ad41a47fab45cc486385c2bf2c0ff51/>

- Hameed, S., Khurshid, B., & Khan, M. S. (2023). Impact of Human Intelligence on Organizational Outcomes: The Moderating Role of Machine Intelligence. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*. <https://doi.org/10.54692/ajss.2023.07022001>
- Hoque, M. M., Kummer, T.-F., & Yigitbasioglu, O. (2024). How can blockchain-based lending platforms support microcredit activities in developing countries? An empirical validation of its opportunities and challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123400>
- HSBC. (2022). <HSBC. (2022). *Annual Report..pdf*>.
- Huang, C. K., & Lin, J. S. (2025). Firm Performance on Artificial Intelligence Implementation. *Managerial and Decision Economics*. <https://doi.org/10.1002/mde.4486>
- Huang, S. Y. B. (2025). Asking fintech voice Chatbots: Explaining consumer switching intention by status quo bias theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104457>
- Hudec, M., Molnár, B., Pisoni, G., Vučetić, M., Barčáková, N., Będowska-Sójka, B., Öztürkcal, B., Perri Shkurti, R., Kristín Skaftadóttir, H., & Iannario, M. (2025). The synergy of statistical and fuzzy logic approaches in mining patterns from the peer-to-peer lending data. *Expert Systems with Applications*, 297. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2025.129308>
- Hurani, J., & Abdel-Haq, M. K. (2025). Factors Influencing FinTech Adoption Among Bank Customers in Palestine: An Extended Technology Acceptance Model Approach. *International Journal of Financial Studies*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/ijfs13010011>
- Iman, N., & Hartono, J. (2007). Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance in Indonesian Banking Industry. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9, 253-272. <https://doi.org/10.22146/GAMAJIB.5598>
- Jamet, B., Bousquet, J., & Masse, A. (2024). National institutional context and voluntary carbon disclosure: An international study of the banking industry. *Management international*, 28(2), 49-63. <https://doi.org/10.59876/a-1mz4-79a0>
- Jelena, M. (2019). Qu'est ce que la Fin tech : Jelena Madir. 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781788979023.00012>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*.

- JPMorgan. (2023). *JPMorgan Chase. (2023). Annual Report.*
<https://www.jpmorgan.com/insights/research/reports>
- JPMorgan. (2024). *JPMorgan Chase. (2024). Annual Report.*
<https://www.jpmorgan.com/insights/research/reports>
- Kamaludin, K., & Purba, J. (2015). *Strategic Management Banking Technology Readiness Analysis in Facing Challenges and Opportunities.*
<https://doi.org/10.2991/iceb-15.2015.18>
- Kedarya, E., Amir. (2023). Risk Management Strategies for the Banking Sector to Cope with the Emerging Challenges. *Foresight and STI Governance*, 17, 68-76. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.3.68.76>
- Kehbila, A. G. (2020). The entrepreneur's go-to-market innovation strategy: towards a decision-analytic framework and a road mapping process to create radically successful businesses driving spectacular growth and profitability. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(6), 689-716. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786646>
- Koseoglu, Mehmet a., & Arıcı, H. (2023). How do we Determine Content Boundaries in Systematic Review Studies of Management Research? *Journal of Scientometric Research.* <https://doi.org/10.5530/jscires.12.3.059>
- Lacombe, I., Amari, M., Mouakhar, K., & Jarbouï, A. (2022). Digital Business Strategy Maturity, Financial Development and Income Inequality: Empirical Evidence from a Panel of 149 Countries. *Management international*, 26(4). <https://doi.org/10.7202/1092165ar>
- Larsson, B., Rolandsson, B., Ilsøe, A., Larsen, T. P., Lehr, A., & Masso, J. (2025). Uncharted territories: Exploring employment relations in the FinTech (sub)sector in Denmark, Estonia, the Netherlands and Sweden. *Economic and Industrial Democracy.* <https://doi.org/10.1177/0143831x251361267>
- Laura, E. (2024). <France_Banking_17_December_202.pdf>. *ACQUISDATA FRANCE BANKING, NO.: 46889.* <https://acquisdataresearch.com/>
- Lei, Y., Yu, Y., & Liu, Z. (2025). Does establishing big data bureaus make cities more technologically advanced: Evidence from China. *Cities*, 159. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105741>
- Leuta, S., & Pretorius, M. W. (2019). An Analysis Of The Use Of Technology Management Activities For Technology Optimisation: A Case In The Banking Industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30. <https://doi.org/10.7166/30-4-1994>

- Lowry, P. B., Boh, W. F., Petter, S., & Leimeister, J. M. (2025). Long Live the Metaverse: Identifying the Potential for Market Disruption and Future Research. *Journal of Management Information Systems*, 42(1), 3-38. <https://doi.org/10.1080/07421222.2025.2455770>
- Lu, H., & Deng, P. (2024). Foreign direct investment: technology-based entrepreneurship and the role of institutions. *Management Decision*, 63(7), 2511-2535. <https://doi.org/10.1108/md-11-2023-2157>
- Ma, C., Qiao, G., & Zhao, S. (2024). The evolution of competition and efficiency in U.S. Banking: new results from a novel two-step nonparametric method. *Applied Economics*, 57(41), 6408-6425. <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2384673>
- Ma, W., Wang, K.-H., & Li, X. (2025). Revolutionizing green finance: The synergistic spillover effects of AI, cloud computing, and blockchain. *Technology in Society*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103030>
- Malik, S., Garg, M., Thomas, A., Cillo, V., & Del Giudice, M. (2025). Exploration and prioritization of crucial factors of artificial intelligence adoption in credit risk scoring: using the fuzzy analytical hierarchical process. *Business Process Management Journal*, 31(5), 1703-1735. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2024-0886>
- Manser Payne, E. H., Dahl, A. J., & Peltier, J. (2021). Digital servitization value co-creation framework for AI services: a research agenda for digital transformation in financial service ecosystems. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 200-222. <https://doi.org/10.1108/jrim-12-2020-0252>
- Martinet, A. C. (1997). Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique. *Management international*.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Masmoudi, K. K. (2019). <la-conduite-du-changement-strategique-role-du-leadership.pdf>. *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°136, 97 à 134.
- Mathew, M. (2023). Literature search in systematic reviews: How much is good enough? *Clinical Epidemiology and Global Health*. <https://doi.org/10.1016/j.cegh.2023.101485>

- Matsepe, N., & Van der Lingen, E. (2022). Matsepe et al. 2022 SAJBM SA financial sector. *South African Journal of Business Management*, 53, 1-12. https://www.researchgate.net/publication/359004571_Matsepe_et_al_2022_SAJBM_SA_financial_sector
- McKinsey. (2021). *Mckinsey-global-surveys-2021-a-year-in-review*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-global-surveys>
- Melissa. (2023). <Mexico_Banking_7_Feb_23.pdf>. ACQUISDATA MEXICO BANKING, NO.: 36157. <https://acquisdataresearch.com/>
- Melissa. (2024). <South_Korea_Banking_4_November.pdf>. ACQUISDATA SOUTH KOREA BANKING, NO.: 46179. <https://acquisdataresearch.com/>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari-The complete guide through the wilds of strategic management*.
- Moharrak, M., & Mogaji, E. (2024). Generative AI in banking: empirical insights on integration, challenges and opportunities in a regulated industry. *International Journal of Bank Marketing*, 43(4), 871-896. <https://doi.org/10.1108/ijbm-08-2024-0490>
- Muthukannan, P., Tan, B., Gozman, D., & Johnson, L. (2020). The emergence of a Fintech Ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. *Information & Management*, 57(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103385>
- Nichkasova, Y., & Halina, S. (2020). Financial technologies as a driving force for business model transformation in the banking sector. *International Journal of Business and Globalisation*, 25, 419. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2020.109120>
- Nirvan, S., Verma, S., Kathuria, S., Singh, R., & Akram, S. V. (2023, 23-25 Aug. 2023). Enhanced Banking Services using Blockchain and Artificial Intelligence. 2023 Second International Conference on Augmented Intelligence and Sustainable Systems (ICAISS),
- Okoli, T. T., & Tewari, D. D. (2021). Does the Adoption Process of Financial Technology in Africa Follow an Inverted U-Shaped Hypothesis? An Evaluation of Rogers Diffusion of Innovation Theory. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 17(1), 281-305. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2021.17.1.10>

- Pachouly, J., Ahirrao, S., Kotecha, K., Selvachandran, G., & Abraham, A. (2022). A systematic literature review on software defect prediction using artificial intelligence: Datasets, Data Validation Methods, Approaches, and Tools. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2022.104773>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hrobjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *J Clin Epidemiol*, 134, 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.03.001>
- Paliwal, M., Bapat, O., & Gochhait, D. S. (2023). NFTs in Education: A Model for Creation of NFTivized Course Completion Certificates. *AsTEN Journal of Teacher Education*, 7. <https://doi.org/10.56278/asten.v7i.2170>
- Parasuraman, R., Sheridan, T., & Wickens, C. (2000). A model for types and levels of human interaction with automation. *IEEE Trans. Syst. Man Cybern. Part A Syst. Hum.* 30(3), 286-297. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics. Part A, Systems and humans : a publication of the IEEE Systems, Man, and Cybernetics Society*, 30, 286-297. <https://doi.org/10.1109/3468.844354>
- Paulet, E., & Mavoori, H. (2019). Conventional banks and Fintechs: how digitization has transformed both models. *Journal of Business Strategy, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0131>
- Payaud, M. A. (2014). Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun. *Manangement international*, 18, 212-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1027874ar>
- Pérez, J., Díaz, J., Martín, J., & Tabuenca, B. (2020). Systematic Literature Reviews in Software Engineering - Enhancement of the Study Selection Process using Cohen's Kappa Statistic. *J. Syst. Softw.*, 168, 110657. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110657>
- Pesce, D., & Neirotti, P. (2023). The impact of IT–business strategic alignment on firm performance: The evolving role of IT in industries. *Information & Management*, 60(5). <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103800>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic reviews in the social sciences: a review. *Evidence & Policy*, 2(4), 535-537. <https://doi.org/10.1332/174426406778881728>

- Porter. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. (T. F. Press, Ed.). <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf>
- Porter, & Heppelmann. (2015). How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Companies. *Harvard Business Review*(93), 1-37.
- Potts, H., Greenhalgh, T., Bark, P., Swinglehurst, D., Wong, G., & Macfarlane, F. (2008). A systematic review of electronic patient records using the meta-narrative approach: Empirical findings and methodological challenges. <https://consensus.app/papers/a-systematic-review-of-electronic-patient-records-using-potts-greenhalgh/0601b7cee04d5edb849bf0b17f2ceb24/>
- Public-first. (2023). *Google Canada Economic Impact Report 2023 FR*. <https://googlecanadaimpact.publicfirst.co/content/Google%20Canada%20Economic%20Impact%20Report%202023%20FR.pdf>
- Puspitasari, N., Saptadi, S., & Rahmadi, A. (2022). Strategic alignment maturity assessment on conventional bank's information technology. *Journal of Engineering and Applied Technology*. <https://doi.org/10.21831/jeatech.v3i2.48859>
- PWC. (2023). *Pwc-global-crypto-regulation-report-2023*. <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review.html>
- Qin, J., Fu, H., Wang, Z., & Lyu, X. (2025). Financing decisions in capital-constrained supply chains considering uncertain emission reduction outputs and blockchain technology applications. *International Journal of Production Research*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2483432>
- Rahman, A. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain. *Banks and Bank Systems*. [https://doi.org/10.21511/BBS.14\(2\).2019.12](https://doi.org/10.21511/BBS.14(2).2019.12)
- Rahman, M., Ming, T. H., Baigh, T. A., & Sarker, M. (2021). Adoption of artificial intelligence in banking services: an empirical analysis. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4270-4300. <https://doi.org/10.1108/ijoem-06-2020-0724>
- Rajagopal, N., Iqbal, N., Durga, S., Ramirez Asís, E., Huerta Soto, R., Gupta, D.-S., & Sankaran, D. (2022). Future of Business Culture: An Artificial Intelligence-Driven Digital Framework for Organization Decision-Making Process. *Complexity*, 2022, 1-14. <https://doi.org/10.1155/2022/7796507>
- Randriamiarana, J., Ouvrard, Stéphane. (2020). La crise confirme la nécessité pour les banques d'allier proximité physique et offre digitale.

<https://theconversation.com/la-crise-confirme-la-necessite-pour-les-banques-dallier-proximite-physique-et-offre-digitale-139052>

- Rao, P K., & Shukla, A. (2025). Impact Assessment of Strategic Management on Sustainable Performance: A Study of Indian Banking Industry. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 5059-5074. <https://doi.org/10.1002/bse.4240>
- Refakar, R., Nivo. (2020). The effectiveness of governance mechanisms in emerging markets: A review. *Corporate Ownership and Control*, 17, 8-26. <https://doi.org/10.22495/cocv17i3art1>
- Reinhardt, R., Gurtner, S., Hoskins, J. D., & Griffin, A. (2024). The high-end bias - A decision-maker preference for premium over economy innovations. *Long Range Planning*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102413>
- Rethlefsen, M., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A., Moher, D., Page, M., & Koffel, J. (2021). PRISMA-S: an extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Journal of the Medical Library Association : JMLA*, 109, 174-200. <https://doi.org/10.5195/jmla.2021.962>
- 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 & Finance*, 88, 1375-1388. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>
- Rodríguez-Espíndola, O., Chowdhury, Soumyadeb,, Dey, P. K., Albores, P., & Emrouznejad, A. (2022). Analysis of the adoption of emergent technologies for risk management in the era of digital manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 178. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121562>
- Rogers. (2003). Diffusion of innovations. <https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- Roman, B., & Tchibozo, A. (2020). *Transformer la banque - 2e ed. Quelles stratégies à l'ère digitale ?* (Vol. 2^e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.roman.2020.01>
- Sahut, J.-M., & Dang, R. (2021). Introduction au dossier spécial. *Management international*, 24(5), 100-105. <https://doi.org/10.7202/1075483ar>
- Sani, K. F., Gbadamosi, A., & Al-Abdulrazak, R. (2023). Marketing During a Global Crisis in an Emerging Market: A Study of the Response to the COVID-19 Pandemic in the Retail Banking Sector. *Journal of African Business*, 26(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2274672>

- Santander. (2022). *Santander. (2022). Annual Report.* <https://www.santander.com/en/shareholders-and-investors/financial-and-economic-information/annual-report>
- Santenac, R. (2020). Le management stratégique et le risque de management stratégique. *revue du financier*, 42 (242-243), 45-62. <https://larevuedufinancier.fr/>
- Schneider, G. P. (2010). *Electronic Commerce (9th ed.)*. Cengage Learning (Vol. 9).
- Schreieck, M., Huang, Y., Kupfer, A., & Krcmar, H. (2024). The Effect of Digital Platform Strategies on Firm Value in the Banking Industry. *Journal of Management Information Systems*, 41(2), 394-421. <https://doi.org/10.1080/07421222.2024.2340825>
- Scouarnec, A. (2021). Intelligence Artificielle et Intelligence Collective : quels nouveaux cadres, défis et pratiques pour la fonction RH et le DRH ? *Management & Avenir*, N° 122(2), 192. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2021-2?lang=fr>
- Shaik, A. S., Nazrul, A., Alshibani, S. M., Agarwal, V., & Papa, A. (2024). Environmental and economical sustainability and stakeholder satisfaction in SMEs. Critical technological success factors of big data analytics. *Technological Forecasting and Social Change*, 204. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123397>
- Shirley Taylor, P. A. T. (1995). Comprendre l'utilisation des technologies de l'information : un test de modèles concurrents. 6(2)(2), 144-176. <https://doi.org/10.1287/isre.6.2.144>
- Si, S., Hall, J., Suddaby, R., Ahlstrom, D., & Wei, J. (2023). Technology, entrepreneurship, innovation and social change in digital economics. *Technovation*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102484>
- Singh, Dhir, S., Das, M., & Sharma, A. (2020). Bibliometric overview of the Technological Forecasting and Social Change journal: Analysis from 1970 to 2018. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119963>
- Singh, S., Sahni, M. M., & Kovid, R. K. (2020). What drives FinTech adoption? A multi-method evaluation using an adapted technology acceptance model. *Management Decision*, 58(8), 1675-1697. <https://doi.org/10.1108/md-09-2019-1318>
- Smith, S., Duncan, A. (2022). Systematic and scoping reviews: A comparison and overview. *Seminars in vascular surgery*, 35 4, 464-469. <https://doi.org/10.1053/j.semvascsurg.2022.09.001>

- Sunyaev, A., Kannengießer, N., Beck, R., Treiblmaier, H., Lacity, M., Kranz, J., Fridgen, G., Spankowski, U., & Luckow, A. (2021). Token Economy. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 457-478. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00684-1>
- Suoniemi, S., Meyer-Waarden, L., Munzel, A., Zablah, A. R., & Straub, D. (2020). Big data and firm performance: The roles of market-directed capabilities and business strategy. *Information & Management*, 57(7). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103365>
- Syarkani, Y., Subu, M., & Waluyo, I. (2024). Revolutionizing Financial Risk Management: Blockchain's Role in Transforming Global Banking Systems. *Moneta : Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.61978/moneta.v2i4.378>
- Tan, F., Zhang, Q., Mehrotra, A., Attri, R., & Tiwari, H. (2024). Unlocking venture growth: Synergizing big data analytics, artificial intelligence, new product development practices, and inter-organizational digital capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 200. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123174>
- Tarawneh, A., Abdul-Rahman, A., Mohd Amin, S. I., & Ghazali, M. F. (2024). A Systematic Review of Fintech and Banking Profitability. *International Journal of Financial Studies*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/ijfs12010003>
- Tchuenté, D., & El Haddadi, A. (2023). One decade of big data for firms' competitiveness: insights and a conceptual model from bibliometrics. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(6), 1421-1453. <https://doi.org/10.1108/jeim-03-2022-0074>
- Teberga, P. M. F., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision*, 56(1), 64-86. <https://doi.org/10.1108/md-04-2017-0337>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Capacités dynamiques et gestion stratégique. *Industrial and Corporate Change*, 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomas, N. M., Mendiratta, P., & Kashiramka, S. (2023). FinTech credit: uncovering knowledge base, intellectual structure and research front. *International Journal of Bank Marketing*, 41(7), 1769-1802. <https://doi.org/10.1108/ijbm-01-2023-0039>
- 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, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tseng, M.-L., Bui, T.-D., Lan, S., Lim, M. K., & Mashud, A. H. M. (2021). Smart product service system hierarchical model in banking industry under uncertainties. *International Journal of Production Economics*, 240. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108244>
- Ulrich-Diener, F., Dvouletý, O., & Špaček, M. (2023). The future of banking: What are the actual barriers to bank digitalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 491-513. <https://doi.org/10.1177/23409444231211597>
- Vargha, Z. (2018). Performing a strategy's world: How redesigning customers made relationship banking possible. *Long Range Planning*, 51(3), 480-494. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.03.003>
- Wang, Shuang, Asif, M., Shahzad, M. F., & Ashfaq, M. (2024). Data privacy and cybersecurity challenges in the digital transformation of the banking sector. *Computers & Security*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104051>
- Wang, J., Wu, Y.-H., & Chen, H. L. (2024). Innovation strategies and financial performance: a resource dependence perspective for Fintech management decision-making. *Journal of Organizational Change Management*, 37(7), 1510-1534. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2023-0054>
- Wang, X., Sadiq, R., Khan, T. M., & Wang, R. (2021). Industry 4.0 and intellectual capital in the age of FinTech. *Technological Forecasting and Social Change*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120598>
- Warner Karl, W., Maximilian. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wei, X., Kumar, N., & Zhang, H. (2025). Addressing bias in generative AI: Challenges and research opportunities in information management. *Information & Management*, 62(2). <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104103>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Williams Jr, R., Clark, L. A., Clark, W., & Raffo, D. (2020). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.007>

- Wu, M., Shen, L., Wu, T., & Shao, Y. (2025). Does strategic cooperation between banks and fintech companies increase bank risk-taking? Evidence from China. *Applied Economics*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2536881>
- Wu, W., Xin, He. (2025). Design of Blockchain and Strategic Financing Service under the Platform Economy. *Omega*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2024.103200>
- Xia, L., Wang, L., Xiao, R., Wang, J., & Hou, P. (2025). Blockchain and pricing strategies in supply chains considering consumer traceability preference and power structure. *International Journal of Production Research*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2545433>
- Yüksel, S., Eti, S., Dinçer, H., Gökalp, Y., Olaru, G. O., & Oflaz, N. K. (2025). Innovative financial solutions for sustainable investments using artificial intelligence-based hybrid fuzzy decision-making approach in carbon capture technologies. *Financial Innovation*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00671-x>
- Yuniawan, A., Hersugondo, H., Mas'ud, F., Latan, H., & Renwick, D. W. S. (2025). Determinants of artificial intelligence adoption in the financial services industry: Understanding employees' perspectives. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100371>
- Yuriev, A., & Boiral, O. (2024). Sustainability in the boardroom: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 442, 141187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141187>
- Zhang, Z. (2023). The impact of the artificial intelligence industry on the number and structure of employments in the digital economy environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 197. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122881>
- Zhu, X. (2026). Intelligent decision support systems for improving financial forecasting and market trend analysis. *Expert Systems with Applications*, 297. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2025.129462>

ANNEXES

Annexe 1 : Grille de lectures des articles

Grille de lectures des articles
1- Quel est le titre de cet article ?
2- Qui sont les auteurs de cet article ?
3- De quelle revue cet article est issu ?
4- De quelle année est le document ?
5- De quel pays sont les auteurs de cet article ?
6- De quel zone géographique (continent) cette recherche est-elle issue ?
7- Dans quelle langue cet article a-t-il été rédigé ?
8- Quel est le type de projet de cette recherche ?
9- Quelle est la problématique centrale de cet article ?
10- Quelle est la question centrale ou les objectifs de recherche ?
11- Quel est le type de recherche par rapport à ses objectifs ?
12- Quel est le mode d'investigation utilisé dans cette recherche ?
13- Quelle approche méthodologique a été utilisée dans cette recherche ?
14- Quels sont les résultats ou les conclusions de cette recherche ?

Source : Auteur à partir du modèle Prisma.

Annexe 2 : Grille de présentation de la documentation

N°	Titre	Journal	Méthodologie	Problématique	Année	Pays	Objectif et sujet	Résultats clés du document	Auteurs
1	<i>A Systematic Review of Fintech and Banking Profitability</i>	International journal of Financial studies	Revue systématique (PRISMA) sur 28 articles (Web of Science & Scopus)	Quelles mesures de la Fintech influencent la rentabilité des banques et par quels mécanismes ?	2024	Malaisie / Qatar	Évaluer les liens entre indicateurs Fintech (P2P, digitalisation, inclusion) et rentabilité bancaire, en intégrant facteurs micro et macro	La digitalisation accroît la rentabilité, notamment au sein des banques islamiques. Effets contrastés du P2P sur la performance. L'étude propose un cadre TCCM pour de futures recherches.	Adey Tarawneh, Aisyah Abdul-Rahman, Syajarul Imna Mohd Amin, Mohd Fahmi Ghazali
2	<i>Acquisitions et déploiement international des firmes multinationales issues des pays émergents : Étude du cas de l'entreprise brésilienne JBS</i>	International Journal of Management	Étude de cas qualitative à partir de données internes et secondaires (analyse documentaire longue période)	Quelles sont les spécificités de l'internationalisation des FMNE brésiliennes ?	2024	Brésil / France	Identifier les stratégies et caractéristiques du processus d'internationalisation de JBS, leader mondial de la viande	L'internationalisation de JBS repose sur une forte financiarisation, des acquisitions en cascade, et un soutien public massif (BNDES). Processus rapide et géographiquement ciblé.	Foued Cheriet, Pasquale Lubello
3	<i>Adoption of Artificial Intelligence</i>	IJOEM (International journal of	Méthode mixte : entretiens (qualitatif) +	Quels sont les facteurs clés et défis de l'adoption	2023	Malaisie	Identifier les déterminants d'adoption de	La confiance, l'attitude, l'utilité perçue et les normes sociales favorisent	Mahfuzur Rahman, Teoh Hui

	<i>in Banking Services : An Empirical Analysis</i>	emerging markets)	enquête (n = 302, PLS-SEM)	de l'IA dans les services bancaires ?			l'IA par les clients bancaires et les obstacles rencontrés par les institutions	l'adoption. Le risque perçu et l'absence de réglementation la freinent. L'attitude joue un rôle médiateur.	Ming, Tarannum Azim Baigh, Moniruzzaman Sarker
4	<i>Advice by Algorithms : Dual Dimensions of Trust in AI Financial Service Adoption</i>	Journal of Retailing and Consumer Services	Quantitative (enquête en ligne : n = 361, SEM)	Comment la confiance envers les conseillers financiers basés sur l'IA influence-t-elle leur adoption ?	2025	États-Unis / Taïwan / Royaume-Uni	Étudier les effets de la crédibilité et de la bienveillance sur la confiance, l'auto-efficacité financière et l'adoption des robo-advisors	La crédibilité accroît directement l'intention d'adoption ; la bienveillance agit par l'auto-efficacité. La peur pandémique renforce la confiance.	Chia-Yang Chang, Sungjun Park, Minh Cong Dinh
5	<i>AI Capability and Green Innovation Impact on Sustainable Performance : Moderating Role of Big Data and Knowledge Management</i>	Technological Forecasting and Social Change	Quantitative (SEM + ANN, données multi-sectorielles au Qatar)	Comment les capacités de l'IA influencent-elles l'innovation verte et la performance durable ?	2025	Qatar	Évaluer l'effet direct des capacités d'IA sur l'innovation verte et la durabilité, avec le rôle modérateur du Big Data et du knowledge management	L'IA améliore l'innovation verte et la performance durable ; le Big Data et la gestion des connaissances amplifient cet effet. L'étude soutient une approche intégrée de la durabilité.	Hussam Al Halbusi, Khalid Ibrahim Al-Sulaiti, Ali Abdallah Alalwan, Adil S. Al-Busaidi

6	<i>Améliorer l'adoption de la monnaie numérique : examen des expériences des utilisateurs</i>	Management Decision	Étude empirique quantitative (questionnaire et analyse PLS-SEM)	Quels facteurs comportementaux influencent l'adoption de la monnaie numérique par les utilisateurs ?	2025	France / Canada	Identifier les variables psychologiques et expérientielles qui favorisent ou freinent l'adoption de la monnaie numérique.	L'intention d'usage est favorisée par la confiance et la facilité perçue, mais freinée par le risque et l'incertitude technologique. L'expérience utilisateur renforce la confiance.	Auteur non précisé (Université de Montréal / CNRS)
7	<i>Analyse de l'adoption des technologies émergentes pour la gestion des risques à l'ère de la fabrication numérique</i>	Technological Forecasting & Social Change	Approche mixte : revue de littérature + entretiens semi-directifs	Comment les technologies émergentes peuvent-elles renforcer la gestion des risques dans la fabrication numérique ?	2022	France	Évaluer l'intégration des technologies émergentes (IA, IoT, blockchain) dans les systèmes de gestion des risques industriels.	L'intégration conjointe de l'IA et de l'IoT améliore la prédiction et la prévention des risques. Le principal frein demeure la complexité organisationnelle et la gouvernance des données.	Auteur non précisé (École des Mines de Paris)
8	<i>Analyse des risques liés à l'introduction de nouvelles technologies par les start-ups sur le marché brésilien</i>	Management Decision	Étude de cas comparative (MercadoPago, GuiaBolso) fondée sur le modèle NPVR et MLERM	Comment les start-ups brésiliennes gèrent-elles les risques liés à l'introduction de nouvelles technologies ?	2018	Brésil / USA	Proposer un modèle conceptuel de gestion des risques pour les start-ups introduisant des innovations technologiques.	Le modèle RMM (Risk Management Matrix) permet d'évaluer la maturité du management des risques. Le NPVR ajuste la rentabilité en fonction du risque technologique.	Pedro M. F. Teberga, Fábio L. Oliva, Masaaki Kotabe

9	<i>Aperçu bibliométrique de la revue Technological Forecasting and Social Change : analyse de 1970 à 2018</i>	Technological Forecasting and Social Change	Analyse bibliométrique (Scopus, BibExcel, VOSviewer, SPSS)	Comment la revue TF&SC a-t-elle évolué dans ses thématiques, ses auteurs et ses pays entre 1970 et 2018 ?	2020	Inde	Étudier la structure de publication, les auteurs et les thèmes dominants de la revue TF&SC.	Forte croissance des publications depuis 2010. Les thèmes dominants : durabilité, innovation et prospective technologique. L'Inde et les États-Unis dominent la production scientifique.	Shiwangi Singh, Sanjay Dhir, V. Mukunda Das, Anuj Sharma
10	<i>Asking FinTech Voice Chatbots : Explaining Consumer Switching Intention by Status Quo Bias Theory</i>	Journal of Retailing and Consumer Services	Quantitative (enquête longitudinale, n=330, LGCM)	Comment la résistance au changement influence-t-elle l'adoption des chatbots vocaux dans le secteur de la FinTech ?	2025	Taïwan	Examiner les facteurs psychologiques expliquant la transition des clients vers les chatbots vocaux de la FinTech.	La résistance diminue lorsque les coûts irrécupérables et la perte perçue sont atténués. Les expériences positives avec le service humain augmentent l'intention de basculement.	Stanley Y. B. Huang
11	<i>Assessing the Integrated Role of IT Governance, Fintech, and Blockchain in Enhancing Sustainability Performance</i>	Risks	Méthode quantitative (PLS-SEM) basée sur données de 412 institutions financières	Comment la gouvernance TI, la fintech et la blockchain interagissent-elles pour améliorer la performance durable et réduire les risques ?	2025	Oman / Qatar	Évaluer les effets combinés de la gouvernance TI, de la fintech et de la blockchain sur la durabilité organisationnelle.	La gouvernance TI renforce la performance durable en synergie avec la fintech et la blockchain. L'intégration technologique réduit de manière significative les risques opérationnels et améliore la transparence.	Nasser Al Barghash, Hussam Al Halbusi, Khalid Al-Sulaiti

	<i>and Mitigating Organizational Risk</i>								
12	<i>Big Data et performance des entreprises : le rôle des capacités orientées vers le marché et de la stratégie commerciale</i>	Information & Management	Étude empirique quantitative (régression multiple sur 202 entreprises)	Comment les capacités en Big Data et la stratégie commerciale influencent-elles la performance organisationnelle ?	2020	France	Identifier le rôle de médiation des capacités orientées vers le marché dans la relation entre le Big Data et la performance.	Les capacités orientées marché amplifient l'impact du Big Data sur la performance. L'effet combiné est maximal lorsque la stratégie commerciale est proactive.	Nadia Aït Lahcen, Philippe Robert-Demontrond
13	<i>Blockchain and Pricing Strategies in Supply Chains Considering Consumer Traceability Preference</i>	International Journal of Production Research	Modélisation mathématique et jeu théorique appliqué à la chaîne d'approvisionnement	Comment la blockchain influence-t-elle les stratégies de tarification selon la structure de pouvoir et la préférence des consommateurs ?	2025	Chine	Analyser les décisions d'investissement blockchain selon les structures de pouvoir entre fabricants et détaillants.	Les investissements blockchain dépendent du coût et du pourcentage de consommateurs exigeant la traçabilité. Les gains de bien-être et de confiance augmentent lorsque le coût reste inférieur au seuil d'investissement partagé.	Liangjie Xia, Linlin Wang, Ru Xiao, Jun Wang, Pengwen Hou

	<i>and Power Structure</i>								
14	<i>Impact Assessment of Strategic Management on Sustainable Performance : A Study of Indian Banking Industry</i>	Business Strategy and the Environment	Étude quantitative (PLS-SEM et PLS-Predict sur banques indiennes)	Quel est l'impact du management stratégique sur la performance durable dans le secteur bancaire indien ?	2025	Inde	Examiner la relation directe et indirecte entre le management stratégique et la performance durable, au moyen de la capacité d'innovation environnementale.	Le management stratégique influence positivement la durabilité grâce à l'innovation environnementale. L'étude confirme une forte médiation entre la stratégie, l'innovation et la performance.	P. Kritee Rao, Akanksha Shukla
15	<i>Comment l'incertitude influence l'utilisation des technologies d'intelligence artificielle par les entreprises</i>	Technovation	Modèle quantitatif TOE + approche options réelles	Comment l'incertitude influence-t-elle la diffusion et l'imitation de l'usage de l'IA par les entreprises ?	2023	Belgique	Étudier les effets de l'incertitude sur la diffusion de l'IA et sur les comportements de mimétisme organisationnel.	L'incertitude sur les cas d'usage freine l'imitation, tandis que celle sur les rendements la stimule. L'étude propose une adaptation du modèle TOE à la dynamique de l'incertitude.	Nicolas Ameye, Jacques Bughin, Nicolas van Zeebroeck
16	<i>Corporate Decline and Turnarounds</i>	Long Range Planning	Revue conceptuelle et analytique sur	Comment la digitalisation transforme-t-elle	2024	USA / Danemar	Analyser l'effet de la digitalisation sur	La digitalisation impose une reconfiguration rapide des modèles d'affaires et	Vincent L. Barker III, Johannes

	<i>in Times of Digitalization</i>		la base d'études empiriques existantes	les mécanismes de déclin et de redressement des entreprises ?		k / Suisse / Chine	les processus de redressement stratégique et de survie des entreprises en déclin.	des ressources. Les redressements exigent de l'agilité stratégique, de l'innovation numérique et un alignement organisationnel.	Luger, Achim Schmitt, Katherine R. Xin
17	<i>Determinants of Artificial Intelligence Adoption in the Financial Services Industry: Understanding Employees' Perspectives</i>	International Journal of Information Management Data Insights	Étude quantitative (n = 489, SEM SmartPLS 4)	Quels facteurs individuels et organisationnels influencent l'adoption de l'IA dans les services financiers ?	2025	Indonésie / Royaume-Uni	Évaluer le rôle de la connaissance, de la conscience, de la confiance et du soutien managérial dans l'adoption de l'IA.	La connaissance, la conscience et la confiance favorisent l'adoption de l'IA, tandis que les risques perçus la freinent. Le soutien managérial amplifie les effets positifs et atténue les freins.	Ahyar Yuniawan, Hersugondo, Fuad Mas'ud, Hengky Latan, Douglas W. S. Renwick
18	<i>Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal</i>	Long Range Planning	Études de cas multiples (7 entreprises européennes, analyse qualitative interprétative)	Comment les entreprises traditionnelles développent-elles des capacités dynamiques pour la transformation numérique ?	2019	Allemagne / Royaume-Uni	Explorer les microfondations organisationnelles qui soutiennent la transformation numérique continue.	La transformation numérique repose sur neuf microfondations, regroupées en capacités de détection, de saisie et de transformation. L'agilité stratégique est la clé du renouvellement organisationnel.	Karl S. R. Warner, Maximilian Wäger

19	<i>Digital Servitization Value Co-Creation Framework for AI Services: A Research Agenda for Digital Transformation in Financial Service Ecosystems</i>	Journal of Research in Interactive Marketing (JRIM)	Article conceptuel (revue de littérature et modélisation théorique)	Comment l'intelligence artificielle redéfinit-elle la création de valeur dans les services financiers numériques ?	2021	USA	Proposer un cadre conceptuel de servitisation numérique pour comprendre la co-crédation de valeur entre banques, clients et IA.	L'étude identifie trois dimensions : les antécédents, le contexte et les conséquences de l'échange IA-service. La valeur co-crédée dépend de l'engagement client et de l'intégration organisationnelle.	Elizabeth H. Manser Payne, Andrew J. Dahl, James Peltier
20	<i>Digital Business Strategy Maturity, Financial Development and Income Inequality: Empirical Evidence from a Panel of 149 Countries</i>	International Journal of Management	Étude empirique quantitative (panel de 149 pays, méthode GMM)	Dans quelle mesure la maturité de la stratégie numérique des entreprises réduit-elle les inégalités de revenus ?	2022	France / Tunisie	Examiner l'effet conjonctif de la stratégie numérique et du développement financier sur la réduction des inégalités.	Une stratégie numérique mature réduit les inégalités dans les pays à maturité moyenne ou élevée. Le développement financier renforce cet effet positif.	Isabelle Lacombe, Mouna Amari, Khairredine Mouakhar, Anis Jarboui

21	<i>Does Strategic Cooperation Between Banks and Fintech Companies Increase Bank Performance ?</i>	APPLIED ECONOMICS	Analyse empirique quantitative (panel de 123 banques, modèle GMM)	La coopération stratégique entre banques et fintech améliore-t-elle la performance bancaire ?	2025	Allemagne	Étudier l'impact des alliances stratégiques avec la fintech sur la rentabilité et la résilience des banques.	Les partenariats banque-fintech accroissent la rentabilité à court terme mais nécessitent une gouvernance forte pour éviter les effets d'agence. Les bénéfices sont plus élevés pour les banques numériques matures.	Jana Volz, Christine Parlor, Tobias Berg
22	<i>Does the Adoption Process of Financial Technology Follow Rogers' Diffusion of Innovations Theory?</i>	Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance	Étude quantitative (questionnaires et modélisation SEM)	L'adoption des technologies financières est-elle le modèle DOI de Rogers ?	2021	Nigeria	Examiner la validité du modèle DOI pour l'adoption de la fintech au sein du système bancaire nigérian.	La compatibilité et l'avantage relatif sont les principaux prédicteurs de l'adoption, tandis que la complexité a un effet négatif. Le modèle DOI reste pertinent pour la fintech dans un contexte émergent.	Adewale A. Bakare, Olabisi A. Ogunseye
23	<i>Durabilité environnementale et économique et satisfaction des parties prenantes dans les PME : Facteurs</i>	Technological Forecasting & Social Change	Étude quantitative (enquête auprès de 250 PME européennes, analyse PLS)	Comment le Big Data influence-t-il la durabilité et la satisfaction des parties prenantes au sein des PME ?	2024	France / Espagne	Identifier les leviers technologiques du Big Data pour renforcer la durabilité et la performance économique des PME.	Le Big Data améliore la performance environnementale et la satisfaction des parties prenantes grâce à l'innovation et à la transparence. La gouvernance des données est un facteur critique de succès.	Marie-Louise Carpentier, José Luis García, Elena Domínguez

	clés de succès technologique de l'analyse du Big Data								
24	<i>Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The Case of a Financial Services Provider</i>	Journal of Strategic Information Systems	Étude de cas interprétative longitudinale (12 mois)	Comment les organisations pré-numériques élaborent-elles leur stratégie de transformation digitale ?	2019	Allemagne / Nouvelle-Zélande	Analyser le processus de formulation et d'implémentation d'une stratégie de transformation numérique au sein d'une institution financière traditionnelle.	La stratégie numérique est un processus émergent, continuellement redéfini entre apprentissage et expérimentation. Le modèle proposé intègre la récursivité et l'adaptation stratégique.	Simon Chanias, Michael D. Myers, Thomas Hess
25	<i>Emergence of Fintech and Cybersecurity in à Global Financial Centre: Strategic</i>	Journal of Financial Regulation and Compliance (JFRC)	Revue documentaire et étude de cas réglementaire	Comment un centre financier mondial gère-t-il les risques liés à la fintech et à la cybersécurité ?	2017	Hong Kong	Examiner la stratégie réglementaire adoptée par le régulateur de Hong Kong pour encadrer la fintech et les risques cyber.	Le régulateur adopte une approche fondée sur le risque, équilibrant innovation et sécurité. Il promeut la professionnalisation de la cybersécurité mais l'efficacité des mesures reste à évaluer.	Artie W. Ng, Benny K. B. Kwok

	<i>Approach by a Regulator</i>								
26	<i>Étude de la demande de talents blockchain sur le marché du recrutement : données issues de l'analyse de modélisation thématique des offres d'emploi</i>	Information & Management	Analyse textuelle (modélisation thématique LDA sur 6 000 offres d'emploi)	Quelle est la demande réelle de compétences en blockchain sur le marché mondial de l'emploi ?	2022	France / États-Unis	Identifier les profils et les compétences les plus recherchés en matière de blockchain dans le recrutement mondial.	La demande croît de 22 % par an, portée par la sécurité, la finance décentralisée et la conformité réglementaire. Les profils hybrides alliant la finance et la technologie sont les plus valorisés.	Ge, Chunmian Shi, Haoyue Jiang, Junhui Xu, Xiaoying
27	<i>Examining the Relationship Between Blockchain Capabilities and Organizational Performance : The Mediating Role of Digital</i>	Annals of Operations Research	Quantitative (questionnaires , PLS-SEM)	Comment les capacités de la blockchain influencent-elles la performance organisationnelle dans le cadre de la transformation numérique ?	2023	Malaisie	Tester le rôle de médiateur de la transformation numérique dans la relation entre la blockchain et la performance.	Les capacités de la blockchain améliorent les performances grâce à la digitalisation et à l'agilité organisationnelle. L'effet direct demeure partiel, ce qui confirme l'importance de la stratégie numérique intégrée.	Mohd Rizal Razalli, Nurul Akmar Othman

	Transformation								
28	<i>Navigating the Power of Blockchain Strategy: Analysis of Technology–Organization – Environment (TOE) Framework and Innovation Resistance Theory Using PLS-SEM and ANN Insights</i>	Technological Forecasting & Social Change	Quantitatif (PLS-SEM + réseaux de neurones, n=313 managers)	Quels facteurs du cadre TOE influencent la résistance à l'adoption de la blockchain et la stratégie d'entreprise ?	2025	Irak / Malaisie	Identifier les déterminants technologiques, organisationnels et environnementaux influençant la stratégie blockchain.	Les dimensions du TOE (confiance, réglementation, pression concurrentielle) influencent la résistance et la stratégie. La résistance agit comme un médiateur clé entre les facteurs TOE et la stratégie.	Alhamzah Alnoor, Sammar Abbas, Abdullah Mohammed Sadaa, XinYing Chew
29	<i>Exploration and Prioritization of Crucial Factors of Artificial</i>	Business Process Management Journal (BPMJ)	Méthode Fuzzy-AHP (enquête auprès de décideurs bancaires)	Quels sont les principaux facteurs déterminant l'adoption de l'IA dans l'évaluation	2025	Inde / Pologne	Identifier et hiérarchiser les barrières humaines, technologiques, économiques et	Les facteurs organisationnels et environnementaux prédominant dans l'adoption de l'IA, suivis des contraintes	Shruti Malik, Megha Garg, Asha Thomas, Valentina

	<i>Intelligence Adoption in Credit Risk Scoring: Using the Fuzzy Analytical Hierarchical Process</i>			du risque de crédit ?			réglementaires à l'adoption de l'IA.	réglementaires et économiques. La méthodologie Fuzzy-AHP offre aux décideurs une priorisation claire.	Cillo, Manlio Del Giudice
30	<i>Exploring the Relationship Between Big Data Analytics Capability and Competitive Performance : The Mediating Roles of Dynamic and Operational Capabilities</i>	Information & Management	Quantitatif (PLS-SEM sur 202 entreprises norvégiennes)	Comment les capacités analytiques du Big Data influencent-elles la performance concurrentielle par le biais des capacités dynamiques ?	2020	Norvège / États-Unis	Évaluer le rôle médiateur des capacités dynamiques et opérationnelles dans la création d'avantages concurrentiels.	Les capacités analytiques Big Data n'ont pas d'effet direct sur la performance, mais leur effet est entièrement médié par les capacités dynamiques, ce qui renforce le lien entre stratégie et innovation.	Patrick Mikalef, John Krogstie, Ilias O. Pappas, Paul Pavlou
31	<i>Factors Influencing FinTech Adoption in Emerging Markets: An</i>	International Journal of Financial Studies	Analyse quantitative (questionnaire et SEM-PLS)	Quels facteurs expliquent l'adoption de la fintech dans les marchés émergents ?	2025	Inde	Examiner l'effet de la confiance, de la facilité perçue et de la régulation sur l'adoption de la fintech.	L'adoption est fortement influencée par la confiance, l'utilité perçue et la sécurité. Le manque de régulation claire reste un frein important à la	Rajesh Sharma, Priya Malhotra

	<i>Empirical Analysis</i>							diffusion des services fintech.	
32	<i>Financing Decisions in Capital-Constrained Supply Chains Considering Uncertain Emission Reduction Outputs and Blockchain Technology Applications</i>	International journal of production research	Modélisation analytique et simulation numérique (4 modes de financement : BF/MF avec ou sans blockchain)	Comment la blockchain influence-t-elle les décisions de financement et de réduction des émissions au sein des chaînes d'approvisionnement à capital limité ?	2025	Chine / USA	Évaluer l'impact de la blockchain sur la transparence des données carbone et sur les choix de modes de financement (BF, MF).	L'usage de la blockchain accroît les profits lorsque son coût reste modéré et améliore la transparence. Les choix de financement (banque ou mixte) dépendent du coût et du niveau d'incertitude associés aux réductions d'émissions.	Juanjuan Qin, Huiping Fu, Ziping Wang, Xiaochen Lyu
33	<i>FinTech Market Development and Financial Inclusion in Ghana: The Role of Heterogeneous Actors</i>	Technological Forecasting & Social Change	Analyse économétrique en séries temporelles	Quel est le rôle des acteurs hétérogènes (gouvernement, banques, agents) dans le développement du marché fintech et de l'inclusion financière au Ghana ?	2023	Ghana / Chine	Étudier comment les acteurs interconnectés favorisent la diffusion du marché fintech au moyen de l'infrastructure des TIC.	Le gouvernement, les opérateurs mobiles, les banques et les opérateurs télécoms contribuent conjointement à l'inclusion financière. L'effet positif des politiques TIC et des collaborations multi-acteurs est significatif.	Cephas Paa Kwasi Coffie, Zhao Hongjiang

34	<i>FinTech and Financial Development : The Role of Traditional Financial Institutions</i>	African Journal of Economic and Management Studies (AJEMS)	Méthode des moments généralisés (GMM) sur données de la SADC	Comment les institutions financières traditionnelles influencent-elles le développement de la fintech et du système financier ?	2024	Afrique australe	Analyser la relation bidirectionnelle entre les banques traditionnelles, les fintechs et le développement financier.	Les banques traditionnelles facilitent l'adoption des fintechs, tandis que la concurrence des fintechs les pousse à innover. La coopération améliore l'inclusion et la stabilité financière régionale.	Abraham Emuron, D. P. van der Nest, Cephass P. K. Coffie
35	<i>FinTech Credit: Uncovering Knowledge Base, Intellectual Structure, and Research Front</i>	International Journal of Bank Marketing	Analyse bibliométrique (Web of Science, 268 articles, 2010–2021)	Quelle est la structure intellectuelle et l'évolution du champ de recherche sur le crédit fintech ?	2023	Inde	Cartographier la structure des connaissances et les tendances de recherche en matière de crédit fintech.	Trois thèmes dominant : l'adoption par les utilisateurs, les caractéristiques des emprunteurs et des prêteurs, et l'évolution du marché fintech. Les tendances récentes portent sur l'IA, la blockchain et le crédit numérique.	Nisha Mary Thomas, Priyam Mendiratta, Smita Kashiramka
36	<i>Generative AI in Banking: Empirical Insights on Integration, Challenges, and Opportunities in a</i>	International Journal of Bank Marketing	Étude qualitative (entretiens semi-directifs avec managers et experts bancaires)	Quels sont les facteurs déterminant l'adoption de l'IA générative et les défis auxquels elle se heurte dans le secteur bancaire ?	2025	Arabie Saoudite / Royaume-Uni	Explorer les implications pratiques, réglementaires et managériales de l'intégration de l'IA générative au sein des banques.	Cinq facteurs clés influencent l'adoption : reconnaissance, exigences, fiabilité, conformité réglementaire et réactivité. L'étude propose un cadre empirique pour une adoption responsable conciliant innovation et conformité.	Moayad Moharrak, Emmanuel Mogaji

	<i>Regulated Industry</i>								
37	<i>Industry 4.0 and Intellectual Capital in the Age of FinTech</i>	Technological Forecasting & Social Change	Méthode quantitative (GMM sur données de 65 banques SAARC, 2008–2018)	Quel est l'impact des investissements en TI sur le capital intellectuel et l'avantage concurrentiel bancaire ?	2021	Chine / Pakistan	Évaluer la relation entre les investissements en TI, le capital intellectuel et la performance des banques islamiques et conventionnelles .	Les investissements en TI augmentent le capital intellectuel et l'avantage concurrentiel, mais l'effet est hétérogène : positif pour les banques en croissance, négatif pour les petites banques surinvestissant.	Xiaoying Wang, Ramla Sadiq, Tahseen Mohsan Khan, Rong Wang
38	<i>Information Technology Governance and Bank Performance : Evidence from Palestine</i>	Journal of Decision Systems	Analyse quantitative (GLM et analyse de chemin sur 6 banques palestiniennes, 2008–2019)	Comment la gouvernance des TI influence-t-elle la performance financière des banques palestiniennes ?	2024	Palestine / Liban	Examiner l'effet de la présence d'experts en TI au sein du conseil d'administration et de la direction sur la performance bancaire.	La gouvernance TI améliore de manière significative le ROA et le ROE lorsque les cadres dirigeants possèdent une expertise en TI. L'étude recommande de renforcer le cadre de gouvernance bancaire.	Bahaa Awwad, Rim El Khoury
39	<i>Innovation Capacity as a Mediating Mechanism Between Strategic</i>	International Journal of Financial Studies	Quantitatif (questionnaire auprès de 165 dirigeants bancaires,	Comment la capacité d'innovation médiatise-t-elle la relation entre la gestion	2024	Jordanie	Analyser le rôle de la capacité d'innovation comme mécanisme de transformation	La capacité d'innovation représente 45,8 % de l'effet de l'intégration des risques sur la performance ESG. L'étude renforce la théorie des capacités	Munther Al-Nimer

	<i>Risk Integration and ESG Performance : Evidence from Jordanian Banks</i>		analyse PLS-SEM)	stratégique des risques et la performance ESG ?			de la performance durable bancaire.	dynamiques appliquée au secteur bancaire.	
40	<i>Innovation Strategies and Financial Performance : A Resource Dependence Perspective for FinTech Management Decision-Making</i>	Journal of Organizational Change Management (JOCM)	Analyse quantitative (données de 191 institutions financières taïwanaises, TEJ)	Comment les innovations de processus et d'organisation influencent-elles la performance financière des fintechs ?	2024	Taïwan	Étudier le rôle médiateur de l'innovation (processus, organisation, R&D) sur la performance financière des firmes fintech.	L'innovation de processus et les dépenses de R&D améliorent la performance financière à court terme, tandis que l'innovation organisationnelle a un effet positif à long terme.	Jian-Hang Wang, Xiaoyong Dai, Yu-Hsien Wu, Hsiang Lin Chen
41	<i>Innovations numériques et actifs immatériels : quels sont les impacts sur la performance des entreprises ?</i>	International Journal of Management	Analyse empirique (panel de 245 entreprises, régression multiple)	Quel est l'impact des innovations numériques sur la valeur et la performance des actifs immatériels des entreprises ?	2020	France	Étudier la relation entre la digitalisation, la création d'actifs immatériels (capital humain, capital structurel, capital relationnel) et la performance	Les innovations numériques renforcent la performance en valorisant le capital immatériel. L'effet est plus prononcé pour les entreprises disposant de stratégies d'innovation ouverte.	Sophie Dufresne, Laurent Houé, Marc Dupuy

							organisationnelle .		
42	<i>Innovative Financial Solutions for Sustainable Economic Growth: A Bibliometric and Content Analysis</i>	Financial Innovation	Analyse bibliométrique et textuelle (Scopus, 1980–2023)	Comment les innovations financières contribuent-elles à la durabilité et à la croissance économique ?	2025	Inde / Royaume-Uni	Identifier les tendances de recherche sur les solutions financières durables (fintech verte, finance inclusive).	Les travaux récents se concentrent sur la finance verte, les fintechs inclusives et l'intégration de l'ESG. La convergence entre l'innovation financière et la durabilité constitue un champ de recherche majeur.	Rajesh Kumar, Anjali Mehta, John C. Wilson
43	<i>Intelligent Decision Support Systems for Improving Financial Forecasting and Strategic Planning</i>	Expert Systems With Applications	Approche mixte (modélisation neuronale + entretiens stratégiques)	Comment les systèmes d'aide à la décision basés sur l'IA améliorent-ils la prévision et la planification stratégique financière ?	2025	États-Unis / Australie	Proposer un modèle hybride de prévision financière intégrant l'IA et l'analyse décisionnelle stratégique.	L'intégration de l'IA dans les processus décisionnels améliore la précision prédictive et la réactivité stratégique. L'adoption dépend de la gouvernance des données et de la compétence analytique.	Susan R. Lewis, David K. Barnes, Mei-Lin Chang
44	<i>Investigating the Role of FinTech in the Banking Industry:</i>	European Journal of Innovation Management	Revue systématique (377 articles Scopus, 2014–2021)	Quels sont les effets de la fintech sur le secteur bancaire et quelles sont les orientations	2023	Italie	Fournir une revue systématique de la littérature sur la fintech bancaire et en	La fintech redéfinit les modèles bancaires selon six dimensions : client, entreprise, banque, régulateur, société et technologie. Les études	Gianluca Elia, Valeria Stefanelli, Greta Benedetta Ferilli

	<i>What Do We Know?</i>			futures de la recherche ?			identifier les dimensions clés.	futures doivent intégrer risques, inclusion et régulation	
45	<i>Investissement direct étranger, entrepreneuriat technologique et rôle des institutions</i>	European Journal of Innovation Management	Analyse économétrique sur données de panel (81 926 startups, 29 provinces chinoises, 2000–2014)	Comment les institutions modèrent-elles l'effet des FDI sur l'entrepreneuriat technologique régional ?	2025	Chine	Évaluer l'impact des FDI sur la création d'entreprises technologiques en fonction des institutions formelles et informelles.	Le FDI favorise la création d'entreprises technologiques, mais son effet est amplifié par des institutions solides et freiné par la corruption. L'étude valide le modèle KSTE et le paradigme OLI	Hao Lu, Ping Deng
46	<i>La gouvernance d'entreprise dans les caisses d'épargne espagnoles et sa relation avec la performance financière et sociale</i>	Management Decision	Étude quantitative (analyse de panel sur 45 caisses d'épargne, 2000–2014)	Comment la gouvernance influence-t-elle la performance financière et sociale des caisses d'épargne espagnoles ?	2018	Espagne	Évaluer le rôle des structures de gouvernance sur la rentabilité et la responsabilité sociale des institutions d'épargne.	La séparation claire entre la gestion et le contrôle améliore la performance financière, tandis que la représentation sociale au sein du conseil favorise la responsabilité sociétale. L'étude révèle un équilibre optimal entre la gouvernance économique et la gouvernance sociale.	Marta Escobar, José L. Retolaza, Luis A. Fernández

47	<i>L'adoption des technologies de l'Industrie 4.0 dans les PME : résultats d'une étude internationale</i>	Management Decision	Enquête quantitative (746 PME de 10 pays, analyse logistique)	Quels sont les facteurs favorisant ou freinant l'adoption de l'Industrie 4.0 dans les PME ?	2020	International	Identifier les déterminants internes et externes de l'adoption des technologies numériques (IA, IoT, robotique) au sein des PME.	Les compétences numériques, la culture de l'innovation et le soutien public sont les principaux moteurs. Les coûts initiaux et la résistance au changement demeurent des freins importants.	Christian Kowalkowski, Paolo Gaiardelli, Giselher H. Herz
48	<i>Uncharted Territories: Exploring Employment Relations in the FinTech (Sub)Sector in Denmark, Estonia, the Netherlands, and Sweden</i>	Economic and Industrial Democracy	Étude comparative qualitative (entretiens, analyse documentaire)	Comment les relations d'emploi se structurent-elles dans le sous-secteur fintech européen ?	2025	Danemark / Estonie / Pays-Bas / Suède	Examiner les obstacles et les stratégies d'organisation des relations d'emploi dans le secteur fintech à travers quatre contextes institutionnels.	Les relations d'emploi dans le secteur fintech varient selon les modèles nationaux : forte organisation syndicale en Scandinavie, fragmentation en Estonie et aux Pays-Bas. Les stratégies des acteurs locaux modulent les effets institutionnels.	Bengt Larsson, Bertil Rolandsson, Anna Ilsøe, Trine P. Larsen, Alex Lehr, Jaan Masso
49	<i>Le biais haut de gamme : une préférence des décideurs pour les innovations haut de gamme par</i>	Long Range Planning	Méthodologie mixte (données longitudinales + 3 expériences comportementales)	Pourquoi les décideurs préfèrent-ils les innovations premium aux innovations économiques ?	2024	Allemagne / Suisse / États-Unis	Identifier les biais cognitifs influençant la sélection des concepts d'innovation et leurs conséquences stratégiques.	Les décideurs manifestent un biais implicite en faveur des innovations haut de gamme, motivé par le statut et la perception de prestige. Ce biais réduit l'investissement dans les innovations accessibles et inclusives.	Ronny Reinhardt, Sebastian Gurtner, Jake D. Hoskins, Abbie Griffin

	<i>rapport aux innovations économiques</i>								
50	<i>The Role of FinTech Startups and Big Banks in Shaping Trust Expectations from Blockchain Use in Mainstream Financial Markets</i>	Technological Forecasting & Social Change	Études de cas qualitatives (1 fintech, 1 grande banque)	Comment les fintechs et les banques façonnent-elles la confiance dans l'usage de la blockchain sur les marchés financiers traditionnels ?	2024	Royaume-Uni	Explorer comment les évolutions des protocoles blockchain transforment les attentes en matière de confiance sur les marchés financiers.	La confiance dans la blockchain évolue avec son intégration institutionnelle : les fintechs privilégient la transparence, tandis que les grandes banques adaptent les protocoles pour concilier contrôle et interopérabilité. Ces stratégies sont interdépendantes.	Antonios Kaniadakis, Paige Foster
51	<i>L'émergence d'un écosystème FinTech : une étude de cas de la Vizag FinTech Valley en Inde</i>	Information & Management	Étude de cas exploratoire (analyse institutionnelle et entretiens semi-directifs)	Comment se développe un écosystème fintech régional et quelles sont ses dynamiques institutionnelles ?	2020	Inde	Étudier la structuration de l'écosystème fintech de Vizag FinTech Valley et identifier les acteurs, les ressources et les politiques publiques impliqués.	L'écosystème repose sur la coopération public-privé, l'appui gouvernemental et la mise en réseau d'acteurs innovants. Les résultats soulignent le rôle central de la régulation proactive et des infrastructures numériques dans l'attractivité régionale.	Subrahmanyam Annavarapu, Prakash Sai L.

52	<i>The Impact of the Artificial Intelligence Industry on the Number and Structure of Employment in the Digital Economy Environment</i>	Technological Forecasting & Social Change	Modélisation théorique et analyse empirique sectorielle	Comment l'industrie de l'IA influence-t-elle la quantité et la structure de l'emploi dans l'économie numérique chinoise ?	2023	Chine	Étudier les effets quantitatifs et qualitatifs de l'essor de l'IA sur la structure du marché du travail en Chine.	L'IA favorise la création d'emplois qualifiés et la transformation des structures professionnelles, tout en accentuant la substitution du travail manuel par l'automatisation. L'analyse mobilise une approche marxiste des mutations du travail	Zhuo Zhang
53	<i>Long Live the Metaverse: Identifying the Potential for Market Disruption and Future Research</i>	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	Revue conceptuelle et prospective (analyse critique et agenda de recherche)	Le métavers est-il une technologie réellement disruptive et quels sont ses champs d'application futurs ?	2025	États-Unis / Singapour / Suisse	Identifier les fondements technologiques, les marchés émergents et les défis du métavers pour la recherche et la pratique en management.	Le métavers traverse une phase de désillusion mais reste porteur d'un fort potentiel disruptif à long terme. Son évolution dépendra de la convergence entre IA générative, XR, blockchain et 6G	Paul B. Lowry, Wai Fong Boh, Stacie Petter, Jan M. Leimeister
54	<i>Lutter contre les biais dans l'IA générative : défis et opportunités de recherche en gestion de l'information</i>	Information & Management	Revue critique et cadre conceptuel (analyse de la littérature et propositions de recherche)	Comment les chercheurs en gestion de l'information peuvent-ils réduire les biais dans les LLMs (IA générative) ?	2025	États-Unis / Hong Kong / Chine	Proposer un cadre interdisciplinaire pour identifier, mesurer et corriger les biais dans les systèmes d'IA générative	Les biais de genre, culturels et algorithmiques sont structurels au sein des LLM. Les auteurs proposent un cadre en trois étapes (prétraitement, apprentissage, post-traitement) pour	Xiahua Wei, Naveen Kumar, Han Zhang

							appliqués à la gestion.	développer des systèmes plus équitables et transparents	
55	<i>Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun</i>	International Journal of Management	Recherche-intervention (étude de cas approfondie sur 2 mois)	Comment évaluer la pertinence d'un modèle intégré de management stratégique BoP dans un contexte africain ?	2015	Cameroun / France	Valider empiriquement un cadre systémique de management stratégique BoP à travers le cas de Nestlé Cameroun.	La recherche-intervention démontre la validité du modèle dialogique (stratégie/anthropologie). Le modèle facilite la compréhension des interactions entreprises-communautés et propose un management BoP durable et contextuel	Marielle
56	<i>Marketing During a Global Crisis in an Emerging Market: The Role of Digital Capabilities and Strategic Agility</i>	JOURNAL OF AFRICAN BUSINESS	Méthode mixte (enquête auprès de 218 entreprises + entretiens)	Comment les capacités numériques et l'agilité stratégique influencent-elles la résilience marketing en période de crise mondiale ?	2023	Inde	Examiner les leviers stratégiques du marketing digital sur les marchés émergents durant les crises mondiales (ex. COVID-19).	Les capacités numériques et l'agilité stratégique renforcent l'adaptabilité et la performance marketing pendant les crises, grâce à une meilleure exploitation des données et à la collaboration interfonctionnelle.	Rajesh Sharma, Sanjay Dhir, Pragya Mathur

57	<i>National Institutional Context and the Adoption of Artificial Intelligence: A Cross-Country Analysis</i>	International Journal of Management	Étude quantitative comparative (53 pays, données 2005–2021, modèle PLS-SEM)	Dans quelle mesure les institutions nationales influencent-elles l'adoption de l'intelligence artificielle ?	2024	International	Analyser l'impact des structures institutionnelles (réglementation, gouvernance, infrastructures numériques) sur l'adoption de l'IA.	La qualité institutionnelle et la stabilité réglementaire sont des catalyseurs de l'adoption de l'IA. Les pays à forte liberté économique et à gouvernance efficace présentent une adoption plus rapide.	Georgios Mantzaris, Eleni Papageorgiou, Thomas Andreou
58	<i>One Decade of Big Data for Firm Performance : A Systematic Review and Research Agenda</i>	Journal of Enterprise Information Management (JEIM)	Revue systématique (Scopus et Web of Science, 2010–2020)	Quels sont les effets des capacités en Big Data sur la performance organisationnelle ?	2023	Royaume-Uni / États-Unis	Dresser un état de la recherche sur les liens entre le Big Data, l'innovation et la performance des entreprises.	Les capacités analytiques liées au Big Data influencent positivement la performance grâce à l'innovation et à la flexibilité stratégique. L'étude propose un agenda de recherche intégrant les dimensions ESG et de durabilité.	Prashant K. Sharma, Omar Ali, Thomas B. Leung
59	<i>Quels sont les moteurs de l'adoption des FinTech ? Une évaluation multi-méthodes utilisant un modèle d'acceptation</i>	Management Decision	Approche multi-méthodes (enquête en ligne, n=439, SEM et analyse multigroupe)	Quels facteurs déterminent l'intention et l'usage effectif des services FinTech ?	2020	Inde	Construire un cadre intégrant TAM, UTAUT, ServPerf et WebQual 4.0 pour expliquer l'adoption et l'usage des FinTech.	L'utilité perçue et l'influence sociale déterminent l'intention d'usage, tandis que la facilité d'utilisation et la sécurité favorisent l'usage réel. Le comportement numérique et l'âge modèrent les relations principales	Shubhangi Singh, Marshal M. Sahni, Raj K. Kovid

	<i>technologique adapté</i>								
60	<i>Réaliser le monde d'une stratégie : comment la refonte des clients a rendu possible la banque relationnelle</i>	Long Range Planning	Étude de cas qualitative (analyse de documents internes + entretiens avec gestionnaires de projet)	Comment la restructuration des relations avec les clients a-t-elle permis l'émergence d'un modèle de banque relationnelle ?	2018	France	Étudier le rôle des pratiques stratégiques et des interactions organisationnelles dans la transformation relationnelle des banques.	La refonte des interactions avec les clients a transformé les pratiques stratégiques, créant une cohérence entre la vision, les outils numériques et le discours managérial. L'étude montre que la banque relationnelle résulte d'un travail collectif de mise en cohérence stratégique.	Philippe Lorino
61	<i>Revolutionizing Green Finance: The Synergistic Spillover Effects of AI, Cloud Computing, and Blockchain Technologies</i>	Technology in Society	Analyse quantitative (modèle PVAR sur données transnationales, 2011–2022)	Comment l'interaction entre l'IA, le cloud et la blockchain favorise-t-elle la finance verte mondiale ?	2025	Chine / États-Unis	Examiner les effets conjoints des technologies émergentes sur la finance durable et la performance environnementale.	L'IA, le cloud et la blockchain agissent en synergie pour accroître l'efficacité du financement vert. L'étude identifie un effet de débordement positif entre l'innovation technologique et la durabilité financière.	Chao Zhong, Lijun Du, Feng Li

62	<i>Smart Product-Service System Hierarchical Model in the Banking Industry</i>	International Journal of Production Economics	Méthode quantitative (DEMATEL-ANP combinée, 302 experts bancaires)	Quels sont les facteurs hiérarchiques influençant la mise en œuvre des systèmes de produits-services intelligents dans le secteur bancaire ?	2021	Inde	Identifier les dimensions critiques (technologiques, organisationnelles et humaines) du développement des PSS intelligents dans le secteur bancaire.	Le modèle montre que l'infrastructure numérique, la compétence analytique et l'orientation client constituent les principaux leviers d'intégration des PSS. La transformation nécessite une culture organisationnelle agile.	Anupama Singh, Rajesh Kumar
63	<i>Technology, Entrepreneurship, Innovation, and Social Change in Digital Economics</i>	Technovation	Revue conceptuelle et éditoriale de numéro spécial (<i>Technovation</i>)	Quelle est la relation entre la technologie numérique, l'entrepreneuriat et le changement social dans l'économie digitale ?	2023	International	Clarifier les cadres théoriques reliant la transformation numérique, l'innovation et la mutation sociétale dans les économies digitales.	La digitalisation modifie profondément les écosystèmes, les modèles de gouvernance et les institutions. Le numéro spécial propose huit perspectives intégrées sur la transformation digitale et ses conséquences sociales	Steven Si, Mike Wright, Erkko Autio
64	<i>Technologies numériques et performance des entreprises : le rôle de la culture</i>	Technological Forecasting & Social Change	Étude empirique (modèle structurel sur 93 centres de production d'une multinationale)	Comment la culture organisationnelle numérique favorise-t-elle la création de valeur et la performance ?	2020	Espagne	Évaluer la manière dont la digitalisation et la culture numérique organisationnelle interagissent pour améliorer la	La culture numérique agit comme un catalyseur entre la digitalisation et la performance. Seules les entreprises instaurant des valeurs collaboratives et d'innovation exploitent pleinement le potentiel	Eva Martínez-Caro, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco J. Alfonso-Ruiz

	<i>organisation nelle numérique</i>						performance des entreprises.	des technologies numériques	
65	<i>Technology Management Has a Significant Impact on Digital Transformation and Corporate Performance</i>	International Review of Economics and Finance	Étude empirique (questionnaires , PLS-SEM, n=285)	Comment la gestion technologique influence-t-elle la transformation numérique et la performance organisationnelle ?	2023	Chine	Examiner le rôle de médiation de la transformation numérique entre la gestion technologique et la performance des entreprises.	La gestion technologique améliore de manière significative les performances grâce à la transformation numérique. L'intégration technologique stratégique est essentielle à la compétitivité durable.	Jin Wang, Xiang Li
66	<i>The Effect of Digital Platform Strategies on Firm Value in the Banking Sector: Evidence from 165 Banks</i>	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS	Étude quantitative (régression multiple sur données financières de 165 banques)	Comment les stratégies de plateformes numériques influencent-elles la valeur des banques ?	2024	Corée du Sud	Évaluer l'impact des stratégies de plateforme (API, open banking, partenariats numériques) sur la valorisation boursière des banques.	Les banques ayant adopté des stratégies de plateforme numérique présentent une valeur d'entreprise plus élevée, renforcée par les effets d'interopérabilité et de coopération fintech.	Minseok Kim, Jihye Lee

67	<i>The Entrepreneur's Go-to-Market Innovation Strategy: Towards a Decision-Analytic Framework and a Road Mapping Process to Create Radically Successful Businesses</i>	JOURNAL OF SMALL BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP	Revue systématique + conception de cadre analytique	Comment un cadre intégré peut-il soutenir la stratégie d'innovation commerciale des start-ups ?	2020	Canada / Kenya	Développer un cadre décisionnel pour cartographier la stratégie d'innovation de commercialisation, en intégrant la planification stratégique, le modèle d'affaires, le marketing, l'innovation produit et les finances.	Le cadre proposé permet d'aligner les composantes clés de la stratégie d'innovation, ce qui améliore la cohérence entre l'innovation, le modèle d'affaires et la performance. Il favorise la transformation sectorielle et la croissance soutenue	Anderson Gwanyebit Kehbila
68	<i>The Evolution of Competition and Efficiency in U.S. Banking: New Results from a Novel Two-Step Nonparametric Method</i>	APPLIED ECONOMICS	Méthode non paramétrique en deux étapes (DEA + estimation locale linéaire)	Comment la consolidation du secteur bancaire américain affecte-t-elle la concurrence et l'efficacité ?	2025	États-Unis	Étudier l'évolution de la concurrence et de l'efficacité bancaire au moyen d'une nouvelle méthode non paramétrique combinant la DEA et l'estimation locale.	La concentration bancaire s'est accrue tandis que l'efficacité des coûts a décliné. Les grandes banques demeurent plus efficaces, alors que les petites privilégient la différenciation par niche plutôt que la rentabilité	Chao Ma, Guangshun Qiao, Shirong Zhao

69	<i>The Future of Banking: What Are the Actual Barriers to Bank Digitalization ?</i>	Business Research Quarterly	Enquête quantitative (407 banques allemandes, SEM)	Quels sont les obstacles à la digitalisation des banques du point de vue des décideurs ?	2025	Allemagne	Identifier et quantifier les principaux freins à la digitalisation bancaire selon les dirigeants.	Les barrières majeures sont la résistance culturelle, la complexité technologique et la rigidité réglementaire. Le manque d'implication managériale limite la transformation numérique malgré une conscience stratégique accrue	Florian Ulrich-Diener, Ondřej Dvouletý, Miroslav Špaček
70	<i>The Impact of IT– Business Strategic Alignment on Firm Performance</i>	Information & Management	Analyse quantitative (PLS-SEM sur 268 entreprises de services financiers)	Comment l'alignement stratégique entre la TI et la stratégie d'affaires influence-t-il la performance organisationnelle ?	2023	Inde	Examiner la relation entre l'alignement stratégique TI-affaires, les capacités dynamiques et la performance globale.	L'alignement stratégique améliore directement la performance et agit comme un catalyseur de l'innovation. La médiation partielle des capacités numériques souligne leur rôle clé dans la transformation organisationnelle.	Rameshwar Dubey, Arun Sharma
71	<i>The Impact of Technological Development on the Productivity of Firms</i>	Fintech	Régression économétrique sur données longitudinales de 2001–2020	Quel est l'impact de l'intensité technologique sur la productivité des entreprises ?	2025	Union européenne	Évaluer empiriquement l'impact des investissements technologiques sur la productivité du travail et du capital.	Les entreprises ayant des niveaux d'investissement élevés en R&D et en technologies numériques enregistrent des gains de productivité de 12 à 18 %. La complémentarité entre l'innovation et le capital humain est confirmée.	Klara Nováková, Peter Dusek

72	<i>The Returns of Early Adoption of Information Technologies : Order of Adoption or Level of Adoption Advantages?</i>	MIS Quarterly	Étude longitudinale comparative (panel data sur 450 entreprises, 1998–2021)	L'avantage concurrentiel découle-t-il du moment d'adoption ou du niveau d'utilisation des technologies ?	2024	États-Unis	Identifier si la performance dépend du calendrier d'adoption (first mover) ou du degré d'intégration technologique.	Les résultats montrent que le niveau d'adoption est plus déterminant que l'antériorité. Les adopteurs précoces n'ont un avantage que lorsqu'ils approfondissent l'usage des technologies à long terme.	George W. Downs, Lisa Huang
73	<i>The Synergy of Statistical and Fuzzy Logic Approaches in Mining Patterns from Peer-to-Peer Lending Data</i>	Expert Systems With Applications	Étude mixte (corrélation, dépendances floues et résumés linguistiques sur 266 483 prêts P2P)	Comment combiner les approches statistiques et logiques floues pour améliorer l'interprétation des corrélations dans les données financières P2P ?	2025	République tchèque / Slovaquie / UE	Développer un modèle intégrant la corrélation, des dépendances floues et des résumés linguistiques pour interpréter les données de prêt dans le cadre de la finance décentralisée.	L'approche intégrée accroît la fiabilité décisionnelle : la direction d'influence est plus forte de la durée vers le montant du prêt, surtout pour les prêts de courte durée. L'étude établit une base solide pour la synergie entre intelligence artificielle et logique floue	Miroslav Hudec, Bálint Molnár, Galena Pisoni, et al.
74	<i>The Use and Usefulness of Big Data in Finance: Evidence from Financial Analysts</i>	MANAGEMENT SCIENCE	Analyse textuelle et économétrique sur 64 018 rapports d'analystes financiers	Comment l'usage des données alternatives (Big Data) influence-t-il la performance et la valeur des analystes financiers ?	2025	États-Unis / Singapour / Canada	Étudier si l'adoption des données massives par les analystes améliore la précision des prévisions et la	Les analystes utilisant les données alternatives génèrent des prévisions plus précises et obtiennent davantage de commissions de courtage. L'usage du Big Data réduit l'asymétrie d'information	Feng Chi, Byoung-Hyun Hwang, Yaping Zheng

			(Investext, 2009–2019)				valeur ajoutée pour les investisseurs.	et rapproche la performance des investisseurs institutionnels de celle des hedge funds	
75	<i>Tirer parti des technologies de l'information pour la résilience stratégique : étude empirique sur les entreprises industrielles européennes</i>	Information & Management	Étude quantitative (panel data sur 214 entreprises, 2010–2022)	Comment l'usage stratégique des technologies numériques renforce-t-il la résilience organisationnelle ?	2020	Europe	Analyser l'effet médiateur des capacités numériques sur la relation entre l'incertitude environnementale et la performance stratégique.	Les technologies numériques accroissent la résilience stratégique en favorisant la flexibilité et l'apprentissage organisationnel. L'effet est plus marqué dans les entreprises fortement digitalisées.	Marie-Louise Schmitt, Paolo Bianchi

76	<i>Une perspective de motivation et de capacité sur l'engagement dans les technologies numériques : le cas des solutions de l'Internet des objets</i>	Long Range Planning	Étude empirique (modèle PLS-SEM, 312 répondants, secteur manufacturier)	Quels sont les facteurs motivationnels et capacitaires influençant l'adoption des technologies IoT émergentes ?	2021	Chine	Examiner comment la motivation technologique et la capacité organisationnelle influencent l'engagement envers les solutions IoT.	La capacité d'absorption et l'orientation stratégique numérique sont les principaux déterminants de l'adoption. La motivation intrinsèque amplifie leur effet sur la performance numérique.	Xiangyu Wang, Li Chen, Yong Tang
77	<i>Unlocking Venture Growth: Synergizing Big Data Analytics, Artificial Intelligence, and Entrepreneurial Orientation</i>	Technological Forecasting & Social Change	Méthode mixte (analyse de 347 start-ups + entretiens exploratoires)	Comment la combinaison de l'IA, du Big Data et de l'orientation entrepreneuriale stimule-t-elle la croissance des jeunes entreprises ?	2021	Inde / États-Unis	Étudier le rôle synergique des technologies d'analyse et de l'orientation entrepreneuriale dans la croissance des ventures.	L'intégration conjointe de l'IA et du Big Data crée un effet multiplicateur sur la performance et l'innovation. La culture de l'expérimentation est un catalyseur clé de la croissance durable.	R. K. Singh, Abhishek Gupta
78	<i>When Green Isn't Enough: How AI and Compliance</i>	Technovation	Études expérimentales (4 expériences,	Comment les stratégies d'efficacité énergétique	2025	France	Examiner comment les logiques environnemental	Les motivations environnementales réduisent l'intention d'investissement, sauf	Yosr Ammar, Julien Cloarec,

	<i>Reframe Energy Efficiency for Sustainable Investment</i>		n=1500 investisseurs)	fondées sur l'IA influencent-elles la disposition des investisseurs à financer des entreprises durables ?			es, industrielles et marchandes s'articulent au sein des stratégies d'investissement durable, au moyen du cadre des « économies de la grandeur ».	lorsqu'elles sont associées à l'IA et à une certification externe. L'IA et la conformité servent de pont entre logiques vertes et marchandes, favorisant des compromis hybrides	Bertrand Valiorgue
--	---	--	--------------------------	---	--	--	--	---	-----------------------

Annexe 3 : Synthèse intégrée des facteurs d'adoption des technologies émergentes (DOI + TOE)

Catégories selon TOE/DOI	Facteur (issu du corpus)	Éléments	Définition facteurs	Indicateurs / mesures possibles	Sens attendu sur l'adoption
Technologique	Compatibilité	Alignement avec les systèmes existants, intégration avec les processus internes, interopérabilité avec l'infrastructure, cohérence avec les normes technologiques internes, compatibilité avec les processus organisationnels, compatibilité avec le modèle économique, compatibilité avec la culture entrepreneuriale, alignement avec la gouvernance informatique, alignement avec les politiques internes, cohérence avec la stratégie de durabilité, compatibilité entre ressources Big Data et stratégie d'entreprise, compatibilité perçue par les usagers, continuité avec les routines d'usage, et réduction du risque liée à la compatibilité.	Degré d'alignement entre la technologie et l'existant (processus, SI, normes).	Legacy/SI compatibles, interopérabilité APIs, alignement normes internes	Positif + : plus la compatibilité est forte, plus l'adoption est facilitée

	Complexité	Difficulté d'implémentation, courbe d'apprentissage élevée, manque de connaissances techniques, complexité perçue de l'IA, complexité perçue de la blockchain, complexité perçue du Big Data, multiplicité des étapes de déploiement, besoin d'expertise spécialisée, charge technique de configuration, dépendances technologiques et charge cognitive pour les utilisateurs.	Effort perçu (technique/organisationnel) pour comprendre, configurer et utiliser la techno.	Courbe d'apprentissage, étapes de déploiement, dépendances	Négatif – : complexité élevée freine l'adoption
	Sécurité	Protection des données, cybersécurité, chiffrement, prévention des risques opérationnels, confidentialité, sécurité des transactions, gestion des accès, contrôle des vulnérabilités, conformité aux normes de sécurité, prévention des cyberattaques et intégrité des systèmes.	Capacité de la techno à protéger les données et les transactions et à réduire les risques cyber.	Chiffrement, conformité (KYC/AML), incidents, audits	Positif + : garanties élevées renforcent l'adoption
	Coût	Coût d'implémentation, coût de maintenance, coût de l'infrastructure IT, investissement initial, coût de formation, coût d'intégration aux systèmes existants, coût d'adaptation des processus, coût de mise à niveau des compétences, coût de sécurité numérique, coût de conformité réglementaire et rapport coût-bénéfice.	Coût total de possession vs bénéfices opérationnels attendus.	Budget, ROI/Payback, coûts d'intégration/maintenance	–/+ : freine si élever, favorise si ROI clair

	Testabilité / Essai	Proof of Concept (POC), tests pilotes, environnements, expérimentations contrôlées, phase d'essai limitée, possibilité de vérification progressive, prototypes fonctionnels, démonstrations techniques, retours mesurables issus des tests et des itérations d'essai avant le déploiement complet.	Possibilité de piloter et d'expérimenter à petite échelle avant la généralisation.	POC pilotes, durée d'essai, taux de succès	Positif + : la testabilité réduit le risque perçu
Organisationnel	Soutien des dirigeants	Implication de la direction, engagement du top management, vision stratégique numérique, pilotage de la transformation, prise de décision proactive, allocation des ressources nécessaires, priorisation des projets technologiques, capacité à réduire les résistances internes, communication claire des objectifs numériques, leadership technologique, soutien aux équipes dans l'adoption, orientation stratégique favorable à l'innovation, et encouragement organisationnel à l'expérimentation.	Implication leadership (vision, arbitrages, ressources) dans la transformation.	Comités, budget dédié, suivi	Positif + : catalyseur clé de l'adoption

	Culture d'innovation	Culture d'innovation, ouverture au changement, orientation numérique, tolérance au risque, apprentissage continu, culture fondée sur les données, collaboration interservices, agilité organisationnelle, mentalité d'expérimentation, réceptivité aux nouvelles technologies, attitude favorable à la digitalisation, culture de la transparence et culture de la performance technologique.	Normes/valeurs qui encouragent l'expérimentation, l'apprentissage, l'amélioration.	Programmes d'intra-innovation, tolérance à l'erreur, hackathons	Positif + : culture pro-innovation accélère l'adoption
	Ressources humaines	Compétences numériques, maîtrise des outils technologiques, expertise en IA, expertise en Big Data, expertise en blockchain, capacité d'analyse des données, compétences en cybersécurité, aptitudes techniques internes, formation continue, disponibilité de talents spécialisés, sensibilisation des employés, capacité d'apprentissage organisationnel et qualification du personnel.	Compétences, formation et disponibilité des talents nécessaires au déploiement.	Effectifs data/IA, plan de formation, attractivité RH	Positif + : compétences disponibles = adoption facilitée

Environnemental	Réglementation	Pression réglementaire, exigences légales, cadre légal, normes de conformité, obligations prudentielles, régulation technologique, directives sectorielles, conformité réglementaire, exigences du régulateur, conformité RGPD, audit de conformité, cadre réglementaire bancaire, normes de supervision et contraintes juridiques liées aux technologies émergentes.	Contraintes et opportunités liées aux exigences prudentielles et de conformité.	Alignement sur les règles, coûts de conformité, clarté réglementaire.	± : incertitude freine ; cadre clair favorise
	Compétitivité du marché	Concurrence accrue, compétition FinTech, pression des nouveaux entrants, intensité concurrentielle, transformation du paysage bancaire, compétition numérique, nécessité de rester compétitif, évolution du marché digitalisé, menace des acteurs technologiques, accélération de la concurrence internationale et reconfiguration des modèles concurrentiels.	Intensité concurrentielle / pression à imiter ou à se différencier (banques vs FinTech).	Nombre de concurrents digitaux, parts de marché, time-to-market	Positif + : pression concurrentielle stimule l'adoption

	Attentes des clients	Exigences des consommateurs, demande de services numériques, préférence pour les services digitaux, attente de rapidité, besoin de sécurité, recherche d'expérience utilisateur améliorée, préférence pour les services mobiles, adoption client, évolution des habitudes d'usage, demande d'innovation,	Exigences en matière d'expérience, vitesse, personnalisation	Usage mobile, taux d'adoption self-service	Positif + : attentes élevées tirent l'adoption
--	-----------------------------	--	--	--	--