

**L'impact des FinTech sur le management des connaissances :
transformation des pratiques organisationnelles dans le secteur financier**

**FinTech's Impact on Knowledge Management: An Empirical Study of
Organizational Practice Transformation in the Financial Sector**

KASSIM Oaima

Doctorante

Ecole nationale de gestion et de commerce de SETTAT

Université Hassan premier - Maroc

Laboratoire de Recherche en Finance, Comptabilité, Gestion et Systèmes d'Information d'Aide à la
Décision

CHAMI Mustapha

Enseignant

Ecole nationale de gestion et de commerce de SETTAT

Université Hassan premier - Maroc

Laboratoire de Recherche en Finance, Comptabilité, Gestion et Systèmes d'Information d'Aide à la
Décision

Date de soumission : 05/02/2026

Date d'acceptation : 28/03/2026

Pour citer cet article :

KASSIM. O. & CHAMI. M. (2026) « L'impact des FinTech sur le management des connaissances :
transformation des pratiques organisationnelles dans le secteur financier », Revue Française d'Economie et de
Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1- 24.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article s'intéresse à la manière dont l'intégration des solutions FinTech transforme le management des connaissances dans le secteur financier. En s'appuyant sur une étude qualitative multi-cas (n=4) fondée sur des entretiens semi-directifs et des données secondaires, il fait ressortir les mécanismes organisationnels en œuvre. Les résultats font apparaître une intensification de la codification et de la traçabilité des connaissances par la datafication, mais aussi une accélération des cycles de partage et d'apprentissage, tout en renforçant la gouvernance (conformité, sécurité), en s'ouvrant davantage aux écosystèmes et en déplaçant partiellement l'expertise par l'automatisation. L'étude conclut que tout dépend moins de l'adoption technologique que de la capacité à stabiliser des dispositifs de preuve, de consolidation et de gouvernance des connaissances.

Mots clés : FinTech, management des connaissances, transformation organisationnelle, gouvernance des données, secteur financier, étude de cas.

Abstract

This article examines how the integration of FinTech solutions is transforming knowledge management in the financial sector. Drawing on a qualitative multi-case study (n=4) based on semi-structured interviews and secondary data, it highlights the organizational mechanisms at work. The results show an intensification of knowledge codification and traceability through datafication, but also an acceleration of sharing and learning cycles, while strengthening governance (compliance, security), opening up more to ecosystems, and partially shifting expertise through automation. The study concludes that success depends less on technological adoption than on the ability to stabilize mechanisms for knowledge verification, consolidation, and governance.

Keywords: FinTech, knowledge management, organizational transformation, data governance, financial sector, multiple-case study.

Introduction

En déformant les modalités de production, de validation, de partage et de sécurisation des connaissances dans le secteur financier, la finance numérique portée par les FinTech, la data et l'automatisation redéfinit l'ensemble du secteur. Dans un secteur hyper-réglementé, la connaissance n'est pas seulement à diffuser, mais elle est à justifier, tracer, auditer, reconfigurant ainsi l'organisation de ce que l'on tient pour fiable et actionnable. Si les travaux académiques reviennent sur les atouts de l'innovation et la reconfiguration des services financiers permis par les FinTech, les mécanismes organisationnels par lesquels ces innovations participent à transformer au quotidien la gestion des connaissances (codification, circulation inter-équipes, gouvernance s'avérant sous contraintes de conformité et de cybersécurité) restent encore peu explorés.

Ce déficit d'analyse organisationnelle renvoie à une tension plus profonde, rarement explicitée dans la littérature. Les solutions FinTech, présentées comme vecteurs d'accélération, de fluidification et de datafication des activités financières, engendrent aussi une complexification des flux de connaissance. L'intensification de la production de données et l'automatisation ne permettent pas leur conversion en connaissance stabilisée, transmise et gouvernée. Ce paradoxe fait ainsi face à l'innovation technologique et à la capacité organisationnelle d'absorber la connaissance. Autrement dit, plus les technologies facilitent les flux informationnels, plus les organisations doivent renforcer leurs mécanismes de structuration, de validation et de consolidation pour éviter la dispersion, la dépendance et la perte de contrôle.

Dans cette perspective, l'article propose une grille de lecture opérationnalisant cinq mécanismes : (P1) datafication et renforcement de la codification/traçabilité, (P2) accélération des circuits de partage via collaboration/agilité, (P3) gouvernance accrue et redistribution des rôles, (P4) ouverture écosystémique et capacité d'absorption, (P5) automatisation et déplacement de l'expertise. La question de recherche est alors la suivante : comment l'intégration de solutions FinTech transforme-t-elle les pratiques et dispositifs de management des connaissances dans les organisations financières, et par quels mécanismes organisationnels ces transformations se stabilisent-elles sous contrainte de conformité, de sécurité et de traçabilité ?

Pour répondre à cette question, nous mobilisons une démarche qualitative exploratoire – explicative et une étude de cas multiples (n = 4) croisant organisations FinTech et acteurs en place (banque, assureur). L'apport de l'étude est double. D'une part, elle propose une

articulation empirique FinTech × KM centrée sur des pratiques observables (artefacts, routines, circuits de validation, dispositifs de consolidation) ; d'autre part, la transformation serait moins tributaire d'outils numériques empilés que d'une construction intrinsèque à la gouvernance de la preuve et de la connaissance de manière à pouvoir aligner innovation, contrôle et apprentissage organisationnel. La suite de l'article présente la revue de littérature et le cadre conceptuel, le protocole méthodologique, avant de présenter les résultats pour discuter des implications théoriques et managériales en conclusion.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel

1.1. Management des connaissances : définitions, processus, enjeux dans la finance

Il n'est pas rare que l'on confonde des notions aussi élémentaires que les données, l'information et la connaissance, leurs traitements étant en quelque sorte concomitants. Or, faire la différence entre ces notions est déterminant pour analyser les transformations des formes d'activité des organisations dans le champ de la finance, surtout avec les FinTech désormais omniprésentes. En effet, l'information est la mise en forme d'un contenu qui permet de réduire l'incertitude et de rendre l'action possible ; elle constitue l'élément qui, en théorie des jeux, influe directement sur les décisions et les stratégies des acteurs. Dans le cadre d'un environnement financier, cette dimension stratégique de l'information est particulièrement mise en avant dans le cadre de la gestion des risques, de la conformité ou de la lutte contre la fraude.

L'information n'a pas de valeur intrinsèque, elle n'a pas été prévue du tout. Elle dépend de causes, du contexte, de la justesse à l'égard de l'affectation de la donnée et du besoin qui s'en exprime, du temps (Mayère, 1990). Plus cruellement que dans la vie courante, au niveau financier, elle doit être utilisée au moment opportun, non sans avoir été traitée dans les temps requis. Mais elle a de la valeur d'information qu'en fonction de l'absence d'un besoin fonctionnel précis.

La connaissance, qui s'élabore à un niveau plus élaboré, est une information traitée. L'information aurait ou serait en elle davantage traitée (Mahapatro, 2013), toute contextualisée et interprétée, transformée par l'expérience et le jugement (Kodratoff, 1999), si elle est, elle peut être tout codifiée, répertoriée, partagée, mais demeure à la fois aussi pratique que personnelle, cognitive.

Cette distinction s'avère cruciale dans l'analyse des FinTech : si ces dernières génèrent des volumes massifs de données et d'informations, leur contribution effective dépend des routines

organisationnelles (validation, apprentissage, circulation) et des dispositifs de gouvernance (traçabilité, sécurité, conformité).

Dans la perspective de l'économie de la connaissance, celle-ci constitue un actif stratégique dont la valeur ne se tarit pas avec l'usage (Reich, 1991 ; Davenport & Prusak, 1998). La théorie des ressources et des compétences considère la firme comme lieu de création et d'intégration continue des savoirs (Grant, 1996), ceux-ci pouvant être source d'avantage concurrentiel durable s'ils respectent les critères VRIO (Barney, 1991). Le management de la connaissance s'inscrit donc dans une logique stratégique et organisationnelle visant à structurer, valoriser et sécuriser ces actifs immatériels, particulièrement précieux dans un secteur très régulé, soumis à de fortes exigences de risque.

Les approches sociotechniques du Knowledge Management soulignent l'écrin nécessaire entre dispositifs organisationnels, systèmes d'information et capital humain (Prax, 2000 ; Ferrary, 2006). La distinction entre connaissances explicites et tacites (Nonaka & Takeuchi, 1995), ainsi que sur les mécanismes de création et de conversion décrits dans le modèle SECI (Nonaka & Takeuchi, 1996) constituent un cadre d'analyse pertinent pour rendre compte des transformations provoquées par les FinTechs, touchant précisément aux processus de codification, circulation et appropriation de la connaissance dans les organisations financières.

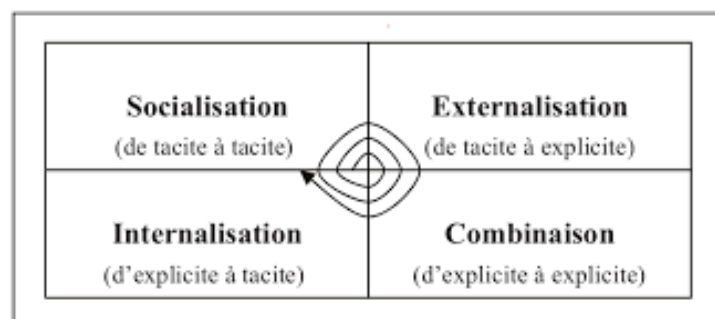


Figure N°1 : Modèle SECI (spirale de création continue des connaissances)¹

Source : Nonaka & Takeuchi (1995)

Le modèle SECI est un cadre qui permet d'interroger la dynamique de création des connaissances dans le secteur financier : socialisation renvoyant à l'apprentissage par la pratique, extériorisation à la formalisation « basée sur la conformité et la traçabilité », combinaison à l'intégration des connaissances explicites par l'intermédiaire des systèmes d'information, et internalisation à l'appropriation et à la stabilisation de connaissances en routines. Dans le secteur FinTech, extériorisation et combinaison trouvent un nouvel essor

¹ La "spirale" : ces conversions se répètent et s'élargissent (individuel → équipe → organisation → écosystème).

dans le contexte des architectures de données, de la documentation numérique et des outils de travail collaboratifs ; alors que socialisation et internalisation s'adaptent à l'ère des méthodes agiles et des apprentissages itératifs.

Des approches processuelles apportent un soutien à cette articulation, notamment le cycle acquisition–stockage–partage (Zack, 1999) et la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990), au sujet de laquelle il nous semble pertinent de retenir qu'elle est devenue prépondérante dans un secteur où le partenariat avec les autres acteurs et le principe d'ouverture avec les standards ouverts (open banking, API, regtech) existent. À l'inverse, la science de gestion relative à la digitalisation financière des entreprises a toujours pris le parti de focaliser ses analyses sur la technologie et les modèles d'affaires, éclairant en revanche les tenants organisationnels par lesquels, à l'échelle opérationnelle, se réalisent les processus de transformation du KM (codifications, circulations, gouvernances, internalisation).

Dans ce cadre, le KM financier est porté par cet impératif spécifique d'être fiable, traçable et conforme : car les connaissances doivent circuler pour réduire les silos et être contrôlées pour résister aux exigences d'audits, aux préceptes en matière de confidentialité, aux normes de sécurité. L'émergence des FinTech exacerbe cette tension, tant par l'augmentation continue des volumes de données disponibles que par l'accélération des cycles de décisions, d'une part, et d'autre part par une gouvernance avancée tant sur les données que sur les connaissances.

1.2. FinTech et transformation organisationnelle

La digitalisation constitue un déterminant fondamental aujourd'hui de la transformation organisationnelle, en ouvrant davantage d'opportunités de création de valeur tout en reconfigurant les conditions de performance (Matt et al., 2015). Dans le secteur financier, cette dynamique repose sur une longue histoire : déjà dans les premiers travaux sur les distributeurs (ATM), la littérature identifiait les processus, les canaux, les infrastructures informationnelles qui changent progressivement (Zavolokina et al., 2016). En tant que secteur particulièrement intensif sur l'information, la finance apparaît particulièrement vulnérable aux nouvelles innovations technologiques qui vont se mettre en place et qui modifient ainsi structures, compétences et arrangements organisationnels (Clarke, 2019).

La notion de « destruction créatrice » est régulièrement convoquée pour référer à l'analyse de ces effets : l'innovation numérique pourrait fragiliser les configurations existantes, provoquer le besoin de nouvelles capacités et loges d'affaires permettant la quête de valeur ajoutée et de création de valeur (Clarke, 2019). En finance, cela signifierait que la digitalisation n'est pas

qu'un transfert d'opérations internes en automatisation, mais des logiques d'intermédiation, de relation client, et d'organisation des chaînes de service.

C'est donc dans ce cadre que la Financial Technology s'inscrit, souvent considérée comme l'un des aspects les plus disruptifs de la digitalisation actuelle à l'œuvre dans nos sociétés contemporaines. La fintech renvoie à la cumulation d'innovations (cloud, blockchain, big data, IA) intégrées dans les activités financières et ainsi réagencées dans une épistémè d'activation de l'innovation et de reconfigurations des architectures sectorielles de la finance (Gomber et al., 2017). Elle renvoie ainsi à un couplage des activités financières traditionnelles (paiement, crédit, intermédiation) avec les technologies numériques contemporaines (cloud, mobile) permettant aux entreprises financières de réformer tant leurs offres, leurs interfaces, leurs canaux que leurs processus métiers (Puschmann, 2017).

Parmi les principales caractéristiques, on notera la transformation des acteurs en jeu. Qu'il s'agisse de start-ups, d'entreprises de taille intermédiaire ou de géants du numérique, les investissements réalisés dans les segments du paiement, de la finance de détail, de l'assurance ou de la gestion d'actifs questionnent les frontières du secteur et renforcent la concurrence sur les acteurs qu'ils remettent en cause (Gomber et al., 2017 ; Abdou & Jasimuddin, 2020 ; Zavolokina et al., 2016). Dans ce contexte, la tension est permanente autour de l'interrogation relative à la relation qui unit les fintechs et les banques : la Fintech fait-elle de la banque un « concurrent », ou elle s'en fait un « partenaire » ?

Une partie de la littérature formule des hypothèses sur l'effet concurrentiel latent. Les fintechs sont à même d'opérer avec une plus forte efficacité et une plus grande commodité relevant des besoins variés en s'appuyant sur des solutions « prenant en charge » les usages clients et l'expérience (Mazana et al., 2016). Quant à la concurrence qu'elles adressent sur les services, elle se trouve exacerbée lorsque des entreprises du numérique s'appuient sur des plateformes mass market et sur des scénarios de l'usage déjà stabilisés restitués en dispositifs facilement mobilisables, leur permettant de commercialiser les solutions financières à la vitesse de l'éclair et de faire croître la concurrence dont sont les banques (Temelkov, 2018). L'évolution vers le champ financier d'opérateurs du secteur informatique contribue également à la déstabilisation concurrentielle, étant donné la robustesse de leurs bases technologiques et leur agilité en matière d'innovation (Bollaert et al., 2021).

Outre les effets de la concurrence, ces réorganisations modifient directement la gestion du savoir dans les organisations financières, en allant vers une intensification des exigences de production, de mise en circulation de l'information, de codification, de traçabilité, et

d'imposition de nouveaux modes de partage et d'apprentissage entre métiers, IT, risque et conformité.

Au-delà d'un point de vue de concurrence, la littérature récente voit la FinTech comme un phénomène écosystémique constitué de plateformes, de partenariats et d'interfaces ouvertes (API). L'innovation redessine ainsi les frontières organisationnelles et accroît les dépendances informationnelles nouées entre banques, start-ups, prestataires technologiques et régulateurs, dans des relations à la fois coopératives et concurrentielles (Lee & Shin, 2018). Ce processus suppose des habilités d'absorption et de gouvernance des connaissances plus développées en ce sens qu'elles doivent permettre de convertir des apports extérieurs en routines et dispositifs stabilisés (Boot et al., 2021). Par ailleurs, le développement de plateformes de finance numérique présente des questions d'ordre spécifique relatives à leur supervision et à leur régulation (Zetsche et al., 2020 ; Nicoletti, 2017).

Tableau N°1 : Synthèse des principaux travaux mobilisés sur FinTech et transformation organisationnelle²

Auteurs / Année	Problématique	Approche	Objet / techno (digital– FinTech)	Résultats / effets organisationnels mis en avant	Apport pour cette recherche
Matt et al., 2015	Digitalisation et création de valeur / performance	Quali	Digitalisation (général)	Opportunités de valeur, reconfiguration des activités	Justifie la digitalisation comme facteur de transformation
Zavolokina et al., 2016	Trajectoire de digitalisation de la finance (ATMs → services digitaux)	Quali	Processus digitaux, ATMs	Transformation progressive des processus/canaux	Ancrage historique de la transformation financière
Clarke, 2019	“Creative destruction” et rupture organisationnelle	Quali	Technologies digitales	Disruption des structures, processus, capacités	Cadre d'interprétation des ruptures induites par le digital
Gomber et al., 2017	FinTech comme composante disruptive de la digitalisation financière	Quali	IA, blockchain, cloud, big data	Nouveaux entrants, recomposition de l'industrie	Délimite la fintech et ses mécanismes de disruption
Puschmann, 2017	Définition de la fintech (finance mature × techno internet)	Quali	Mobile, cloud, internet	Modernisation des services et des interfaces	Base définitionnelle pour cadrer l'objet
Mazana et al., 2016	Avantages compétitifs des fintechs (efficience, commodité)	Quanti	Services fintech orientés client	Meilleure réponse à certains besoins, substitution partielle	Appuie l'argument d'intensification concurrentielle

² Les travaux conceptuels et revues de littérature sont classés “qualitatifs” car ils reposent sur une analyse documentaire non statistique.

Temelkov, 2018	Plateformes numériques et intensification de la concurrence	Quali	Plateformes, scénarios d'usage	Pression concurrentielle, nouveaux modèles	Sert à argumenter la logique d'écosystèmes
Bollaert et al., 2021	Entrée d'acteurs IT établis dans la finance	Quanti	IT companies → services financiers	Agilité technologique, pression concurrentielle	Renforce l'idée de recomposition multi-acteurs
Gai et al., 2018	Big data pour fraude et cybersécurité	Quanti	Big data, sécurité	Nouvelles routines de contrôle, amélioration risk management	Illustre les transformations internes des processus
Lee et al., 2021	Adoption fintech par les banques et optimisation des processus	Quanti	Produits digitaux, optimisation	Gains d'efficacité, accélération des traitements	Appuie la lecture "complémentaire"
Kerényi & Müller, 2019	Pression d'adaptation des banques à l'environnement digital	Quali	Nouvelles technologies (général)	Adaptation forcée, transformation des pratiques	Cadre pour interpréter la pression stratégique
Solow, 1987 ; Brynjolfsson, 1993	Paradoxe de productivité IT (IT ≠ performance automatique)	Quali	IT (général)	Rôle des apprentissages et complémentarités organisationnelles	Justifie l'analyse des mécanismes organisationnels
Phan et al., 2020 ; Wang et al., 2020	Insuffisance de discussion sur effets fintech (mécanismes)	Quanti	FinTech (général)	Besoin d'évidence empirique sur chaînes causales	Légitime une étude centrée sur transformations effectives

Source : Auteurs

1.3. Articulation FinTech × KM

Le développement des FinTech redéfinit le management des connaissances en finance à la croisée des technologies (données/IA/plateformes), des organisations (agilité, transversalité, écosystèmes) et des contraintes de conformité (sécurité, auditabilité). Voici les propositions que nous formulons sur les mécanismes qui lient FinTech et KM :

P1. Codification/traçabilité : datafication et artefacts (référentiels, modèles, logs) renforcent la formalisation des savoirs.

P2. Apprentissage/partage : cycles plus courts et diffusion accrue, mais risque de faible capitalisation sans consolidation.

P3. Gouvernance : accès, validation, conservation et audit redéfinissent les responsabilités et durcissent la tension diffusion–contrôle.

P4. Absorption : partenariats/API rendent critique la capacité à intégrer et internaliser des connaissances externes.

P5. Automatisation : l'IA déplace l'expertise vers les systèmes et exige supervision, explicabilité et maintien des savoirs critiques.

Tableau N°2 : Grille de lecture FinTech × KM (propositions, mécanismes et effets attendus)

Propositions	Mécanismes FinTech	Transformations organisationnelles attendues	Processus principalement affectés KM	Manifestations attendues (pratiques observables)
P1 : Datafication → codification/traçabilité	Big data, analytics, data pipelines, logging	Formalisation accrue, standardisation, auditabilité	Extériorisation, capitalisation, mémoire organisationnelle	Référentiels, métadonnées, documentation, logs, procédures et preuves d'audit
P2 : Collaboration/agilité → circulation	Outils collaboratifs, agilité, DevOps	Transversalité, cycles courts, feedback continu	Socialisation, combinaison, internalisation	Rituels agiles, rétrospectives, communautés, tickets capitalisés, bases de connaissances
P3 : Gouvernance → responsabilités	RegTech, cyber, data governance	Règles d'accès, validation, contrôle renforcé	Gouvernance KM, sécurisation, contrôle	Politiques d'accès, RACI, classification, audits, comités data/risque/conformité
P4 : Écosystèmes → absorption externe	API/open banking, partenariats, plateformes	Frontières ouvertes, dépendances, interopérabilité	Acquisition, assimilation, transformation	Standards, documentation partenaire, transferts, formation, routines d'intégration
P5 : Automatisation → expertise déplacée	IA, scoring, automatisation	Supervision, gestion exceptions, nouveaux rôles	Exploitation, apprentissage organisationnel	Monitoring, escalade, explicabilité, post-mortem, mise à jour des modèles

Source : Auteurs

La formulation théorique de cette recherche s'organise en trois niveaux complémentaires. En premier lieu, la Resource-Based View (Barney, 1991) érige la connaissance comme une ressource stratégique productrice d'un avantage concurrentiel durable. En second lieu, la Knowledge-Based View (Grant, 1996) pose l'organisation comme un dispositif d'intégration et de coordination de connaissances distribuées. En dernier lieu, la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990) éclaire la façon dont les organisations acquièrent, assimilent, transforment et exploitent des savoirs externes, notamment en provenance des écosystèmes FinTech. L'innovation ouverte et la dynamique des écosystèmes numériques, complexes, apportent un élargissement continu des sources de savoirs et un redimensionnement des frontières organisationnelles. C'est ainsi qu'à la croisée de toutes ces thématiques cette recherche tend à analyser comment la technologie FinTech innove les capacités internes de management de la connaissance.

2. Méthodologie

L'article met en lumière de quelle façon les entreprises FinTech reconfigurent les pratiques de management des connaissances dans le secteur de la finance (routines et outils, gouvernance (traçabilité, conformité, sécurité, circulation)). Dans le but de saisir ces dynamiques contextualisées, nous faisons le choix d'une approche qualitative interprétativiste (menant à une étude de cas multiples), dont les données (entretiens semi-directifs, documents et

rapports) sont triangulées puis analysées par codage thématique et comparaison intra- et inter-cas.

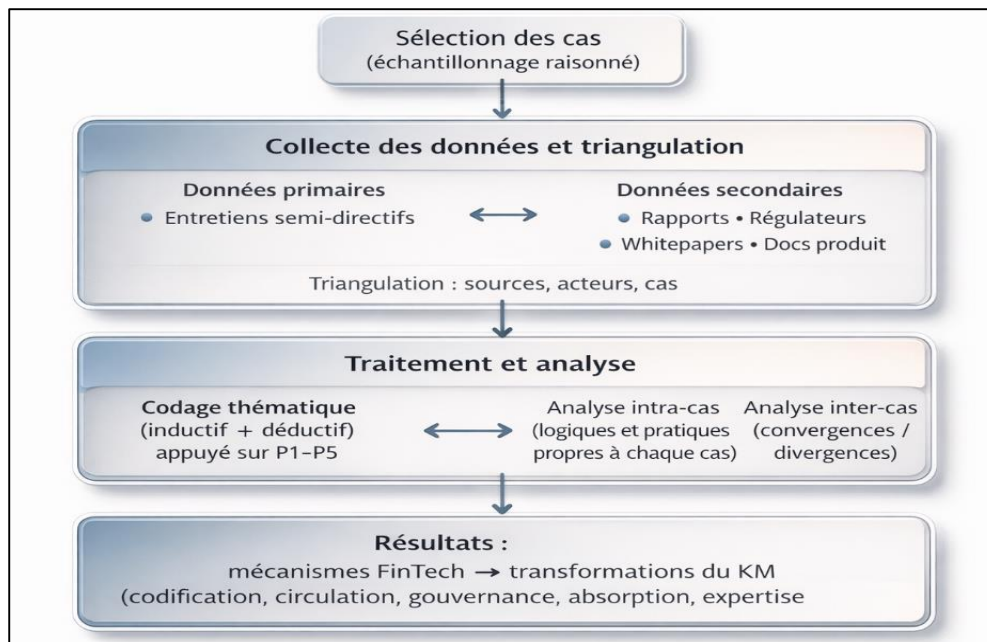


Figure N°2 : Design de recherche et chaîne d'évidence (étude qualitative multi-cas)

Source : Auteurs

2.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

La recherche analyse en quoi l'insertion de dispositifs FinTech reconfigure les pratiques managériales et les routines de gestion des connaissances en finance, dans un cadre contraint par la conformité, la sécurité et la traçabilité des usages. Son positionnement théorique prononce un interprétativisme (socio-constructivisme) et une démarche exploratoire-explicative (démarche visant à éclaircir comment et pourquoi ces transformations de fond opèrent : processus, règles, arbitrages diffusion-contrôle). Ce choix épistémologique autorise la méthode qualitative par étude de cas multiples combinant entretiens semi-directifs et données secondaires afin de dévoiler des mécanismes fins (codification, circulation, gouvernance, apprentissage) difficilement appréhendables par des indicateurs standards.

2.2. Design de recherche : étude de cas multiples et stratégie d'échantillonnage

La présente recherche s'appuie sur un travail d'analyse par cas multiples (n=4) au sein du business model des FinTech, afin de faire émerger des mécanismes transversaux de transformation du management des connaissances. Les unités d'analyse sont représentées par des FinTech et des organisations financières (banques/assureurs) engagées dans le développement et/ou l'intégration de solutions FinTech, observées à partir des usages qu'elles font du KM (codification, circulation, gouvernance, apprentissage).

La sélection des cas relève d'un échantillonnage raisonné selon le sous-segment FinTech, la maturité numérique/taille, le type de relation avec les acteurs établis (partenariat, co-développement, intégration), l'accessibilité empirique. Le tableau suivant présente une synthèse de la logique de sélection et du terrain (cas anonymisés).

Tableau N° 3 : Présentation synthétique des cas et critères de sélection (anonymisés)

Cas	Type d'organisation	Domaine / solution FinTech	Logique d'intégration	Critère "contraste"	Focalisation KM attendue	Accès visé
Camp 1	FinTech	Paiement	Partenariats banques (API, processing)	FinTech "native data"	Datafication, codification, traçabilité (logs, référentiels)	Élevé
Camp 2	FinTech	RegTech conformité	Déploiement chez acteurs établis	Forte contrainte réglementaire	Gouvernance des connaissances, auditable, validation	Moyen-élevé
Camp 3	Banque	Adoption FinTech (plateformes/outils)	Intégration SI + processus	Organisation "legacy"	Circulation inter-équipes, capitalisation, réduction des silos	Moyen
Camp 4	Assureur	InsurTech automatisé	Co-développement / partenariat	Décision & expertise outillée	Automatisation, déplacement de l'expertise, apprentissage incidents	Moyen

Source : Auteurs

Un échantillonnage raisonné (théorique) : Les cas ont été choisis pour maximiser le contraste (type d'organisation, domaine d'activité FinTech, degré de contrainte réglementaire, maturité data/IT) tout en garantissant une comparabilité sur l'objet d'étude (pratiques de codification, partage, gouvernance et apprentissage), afin de favoriser une généralisation analytique par mécanismes plutôt qu'une généralisation statistique.

2.3. Collecte et traitement des données : entretiens, données secondaires, analyse et qualité

La collecte des données primaires est effectuée à partir d'entretiens semi-directifs, un des objectifs étant de documenter les pratiques de KM mobilisées en matière d'intégration de solutions FinTech (codification, circulation, gouvernance, apprentissage) ainsi que des arbitrages associés. Les entretiens sont réalisés avec des fonctions complémentaires (direction, produit, data/IA, SI/architecture, risque-conformité, innovation ainsi que, le cas échéant, KM).

Dans un cadre multicase (n=4), chaque cas fait l'objet de 4 à 6 entretiens (soit 16 à 24 entretiens au total), jusqu'à saturation des catégories. D'une durée de 45 à 90 minutes, les

entretiens sont enregistrés avec consentement, retranscrits et anonymisés. Le guide d'entretien est organisé selon la grille FinTech × KM (P1–P5) et aborde les pratiques, les outils/artefacts mobilisés, les changements avant/après adoption, les mécanismes de coordination et les contraintes de conformité et de sécurité. Un journal de terrain complète le dispositif.

3. Résultats

Les résultats sont exposés selon une démarche multicase. Après avoir brièvement présenté les cas et les dispositifs FinTech, l'analyse identifie des mécanismes transversaux reliant l'intégration FinTech aux transformations du KM. Ces mécanismes organisent les propositions P1–P5 et reposent sur une matrice d'évidence fondée sur la triangulation des entretiens et des matériaux organisationnels (procédures, standards de documentation, runbooks, dispositifs d'accès, etc.).

3.1. Présentation synthétique des cas et contexte d'intégration FinTech

L'étude repose sur 24 entretiens répartis sur 4 cas (6 répondants par cas), couvrant des profils direction/ops, produit, data/IA, conformité-sécurité et KM/enablement.

Tableau N°4 : Présentation synthétique des cas et contexte d'intégration FinTech

Cas	Type d'organisation	Contexte dominant	Logique FinTech / digitalisation observée	Profils interrogés (exemples)
Camp 1	Grande banque universelle	SI legacy, forte contrainte réglementaire	Intégrations partenaires, outillage de conformité/traçabilité, industrialisation run	COO, Head of Run, PO KYC, Data/IA fraude-AML, Compliance/Risk, KM
Camp 2	Néobanque / banque digitale	Cloud, agilité, équipes réduites	Partenaires/PSP, outillage "dans le flux", standardisation légère	COO Ops & CX, SRE/ops, Head of Product, Data/IA, Compliance embedded, KM champion
Camp 3	Assureur / bancassurance	Prestataires, sinistres, hétérogénéité entités	Outillage process sinistres + contrôle (fraude, qualité), coordination multi-acteurs	Ops sinistres, PO parcours, SI/archi, Data/IA (OCR/fraude), Risk/Conformité
Camp 4	FinTech B2B fournisseur	SaaS, exigences clients régulés	Standardisation documentaire (taxonomie), exigences sécurité (SOC2/ISO), support/knowledge enablement	COO scale-up, Product B2B, Security/Compliance, Data/ML, Ops/Run, Knowledge/Enablement

Source : Auteurs

3.2. Résultats transversaux : mécanismes FinTech → transformations du KM (P1–P5)

P1 : Codification et traçabilité. Les quatre cas convergent vers une consolidation de la traçabilité et de la formalisation (modèles, journaux de bord, taxonomies, dossiers d'intégration). Le KM devient un problème de structuration, de versioning et d'auditabilité des connaissances.

P2 : Apprentissage et partage. Les pratiques FinTech favorise un partage « dans le flux » (rituels agiles, *post-mortems*, revues), favorisant l'apprentissage mais risquant la dispersion en l'absence de consolidation formalisée.

P3 : Gouvernance et responsabilité. La gouvernance des connaissances se renforce, sous contrainte de conformité et de sécurité (contrôle d'accès, clarification des rôles). Une tension structurelle se noue entre diffusion et protection des savoirs sensibles.

P4 : Écosystèmes et absorption. La dépendance accrue aux partenaires et aux standards (API, cloud) rend centrale la capacité d'absorption et la formalisation des dispositifs d'onboarding, de SLA et de réversibilité, engendrant un risque de lock-in.

P5 : Automatisation et expertise. L'automatisation et l'IA recentrent l'expertise vers les systèmes, aux dépens du rôle humain, recentré sur la supervision, l'interprétation des exceptions et la capitalisation du post-incident dans un objectif d'accélération régulée et traçable.

3.3. Matrice d'évidence

La matrice présentée ci-dessous est structurée de manière à relier chaque proposition à des évidences issues des entretiens (extraits synthétiques) et à des traces organisationnelles explicitement mobilisées/mentionnées par les répondants (standards doc, runbooks, dispositifs d'accès, checklists, etc.).

Tableau N°5 : Matrice d'évidence (P1–P5)

Proposition	Micro-indices observables (2–3 mini)	Artefacts / traces typiques	Routine + “qui valide quoi”	Sources (triangulation)	Constats inter-cas
P1 – Datafication, codification, traçabilité	(i) présence d'un data dictionary / glossaire métiers ; (ii) journalisation (logs) et audit trail exploitables ; (iii) registre de modèles/règles (versioning)	Data catalog, dictionnaire données, schémas de flux, logs d'accès, “runbooks”, ADR (Architecture Decision Records), registre AML/KYC	Validation en 3 niveaux : (1) <i>data owner</i> valide la définition ; (2) <i>risk/compliance</i> valide l'usage ; (3) <i>IT/security</i> valide l'implémentation + droits	INT (data/AI + compliance + ops), DOC (policy data, procédures audit), OBS (outil catalog/logging)	Souvent fort côté RegTech/banque ; plus hétérogène côté FinTech early-stage (doc “en rattrapage”)
P2 – Accélération apprentissage & circuits de partage	(i) rituels agiles rétrospective/post-mortem ; (ii) existence d'une base de connaissances alimentée par tickets ; (iii) mécanisme de	Tickets (Jira/GLPI), boards, CR de rétrospectives, post-mortems, “how-to”, FAQ internes, checklists d'onboarding	“Qui consolide ?” : <i>product owner / team lead</i> consolide ; <i>ops</i> publie runbook ; <i>compliance</i> valide ce qui touche	INT (produit + ops), DOC (post-mortem, KB), OBS (board/rituels)	Convergence : agilité accélère le partage ; divergence : capitalisation faible si pas de “owner” de la KB

	REX (incident → leçon → mise à jour doc)		procédures réglementées		
P3 – Gouvernance & redistribution responsabilités KM	(i) existence d'une matrice RACI (data owner/steward, risk owner) ; (ii) RBAC / classification (confidentiel, restreint...) ; (iii) workflow de validation (KYC/AML, modèle IA, changement process)	Politiques d'accès, registre des habilitations, procédures de conservation, charte sécurité, comités data/risque, preuves d'audit	Chaîne typique : <i>product</i> propose → <i>data steward</i> vérifie → <i>risk/compliance</i> approuve → <i>security</i> contrôle accès → <i>ops</i> déploie	INT (compliance + security + product), DOC (RACI, policy, comptes-rendus comités)	Convergence : gouvernance se renforce partout ; divergence : tension "diffuser vs contrôler" plus forte dans les banques
P4 – Écosystèmes & capacité d'absorption	(i) présence d'une documentation d'intégration (API/open banking) ; (ii) mécanisme de transfert (formation, shadowing) ; (iii) "plan d'internalisation" (compétences critiques)	Docs API, SLA, guides partenaires, playbooks d'intégration, supports de formation, "vendor risk" dossiers	Validation : <i>partnership/IT</i> valide intégration ; <i>risk/compliance</i> valide clauses + risques ; <i>KM/ops</i> organise transfert (formation + mémoire)	INT (partnership + IT + risk), DOC (contrats, docs API, support formation)	Divergence majeure : certains cas restent en dépendance fournisseur (faible internalisation)
P5 – Automatisation & déplacement de l'expertise	(i) existence d'un model governance (registry, monitoring) ; (ii) routine de revue des exceptions ; (iii) exigences d'explicabilité + mise à jour modèle après incident	Model registry, dashboards drift, procédures d'escalade, rapports de performance modèle, "human-in-the-loop"	"Qui tranche ?" : <i>data/AI</i> propose → <i>risk/compliance</i> valide critères → <i>ops</i> gère exceptions → comité modèle tranche incidents majeurs	INT (data/AI + ops + risk), DOC (policy modèle, rapports monitoring), OBS (dashboard)	Convergence : expertise se déplace vers supervision ; divergence : maturité très variable selon taille/maturité

Source : Auteurs

3.4. Synthèse inter-cas : convergences et divergences

Les convergences sont frappantes sur le secteur de la traçabilité (P1), l'intégration du partage dans les routines (P2), la gouvernance (P3). Les divergences relèvent alors surtout du degré de formalisation (banque/assurance vs néobanque), et du centre de gravité KM (KB/enablement au top niveau structuré par les FinTech B2B ; gouvernance et auditabilité plus saillantes du côté banque/assurance).

Tableau N°6 : Convergences/Divergences inter-cas (intensité relative)

Dimensions	Camp 1 Banque	Camp 2 Néobanque	Camp 3 Assureur	Camp 4 FinTech B2B
P1 Codification / traçabilité	++ (audit, preuve)	+ (standardisation "légère")	++ (données sensibles, justification)	++ (taxonomie, versioning, doc produit)
P2 Partage / apprentissage "dans le flux"	+ (rituels, mais silos/outils)	++ (boucles REX courtes)	+ (multi-acteurs, divergences)	++ (post-mortems + security rituals)
P3 Gouvernance / conformité / sécurité	++ (sanitisation, RBAC)	++ (RBAC + compliance embedded)	++ (sensibilité données, prestataires)	++ (SOC2/ISO, secrets, transparence client)
P4 Absorption externe / dépendances	+ (fournisseurs, régulateur)	++ (PSP/incidents/lock-in)	++ (prestataires, cohérence entités)	++ (cloud + exigences clients régulés)
P5 Automatisation / expertise	+ (supervision + audit)	++ (tri/alerting + stop humain)	++ (OCR/fraude + biais/exceptions)	+ (IA pour doc/recherche, contrôle qualité)

*++ très saillant ; + saillant.

Source : Auteurs

4. Discussion

Les résultats permettent d'affirmer que l'impact des FinTech sur le management des connaissances n'est ni tenu à l'adoption d'outils numériques ni à la seule efficacité. Il s'agit d'une transformation sociotechnique des pratiques organisationnelles où la valeur du KM se recompose autour (i) de la production d'artefacts traçables, (ii) de circuits d'apprentissage accélérés, (iii) d'un contrôle renforcé sous contrainte de réglementation et du risque cyber, (iv) d'une ouverture croissante aux écosystèmes, et (v) d'un déplacement de l'expertise vers des systèmes automatisés sous contrôle rationnel (humain) des exceptions et de la responsabilité.

4.1. Contributions théoriques

La recherche apporte un enrichissement à la littérature en démontrant que la transformation FinTech a un rôle d'accélérateur tant de codification que de traçabilité (P1), en poussant à la génération d'artefacts explicites (normes, logs, référentiels) jusqu'alors maintenus dans l'exclusivité du circuit des savoirs tacites. La distinction traditionnellement défendue entre le tacite et l'explicite (Nonaka & Takeuchi, 1995) est prolongée, en ce sens que la spirale SECI (1996) repose désormais sur des infrastructures documentaires et data renforcées par les exigences d'audit et de conformité.

Au-delà d'une lecture centrée sur la disruption concurrentielle, les résultats obtenus mettent également en exergue des mécanismes organisationnels internes (P2) : si les pratiques agiles du métier permettent d'accélérer l'apprentissage, elles nécessitent du même coup de mettre en œuvre des routines de consolidation qui permettent d'éviter la dilution des savoirs, une

attention qui contribue à la nébuleuse de réflexions qui portent sur l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978).

L'examen des résultats montre que la gouvernance constitue un des mécanismes centraux du KM (P3) : dans un environnement contraint au sens des normes, la diffusion des connaissances est structurellement en tension avec leur contrôle. Cette articulation prolonge à son tour les approches sociotechniques du KM et permet d'accueillir des réalisations récentes de type 'Open KM' (Prax, 2000 ; Ferrary, 2006).

L'ouverture écosystémique qui se dessine (P4) affûte l'importance de la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990), condition d'intégration des savoirs dans un contexte où l'automatisation et l'IA (P5) redéfinissent le champ d'expertise autour de la supervision et de l'alignement organisationnel, confirmant les propositions selon lesquelles les gains techniques dépendent de la mise en place d'alternatives structurelles (Brynjolfsson, 1993).

L'ensemble constitue un modèle intégratif de tous ces mécanismes par lesquels l'innovation FinTech transforme le management des connaissances dans les organisations financières.

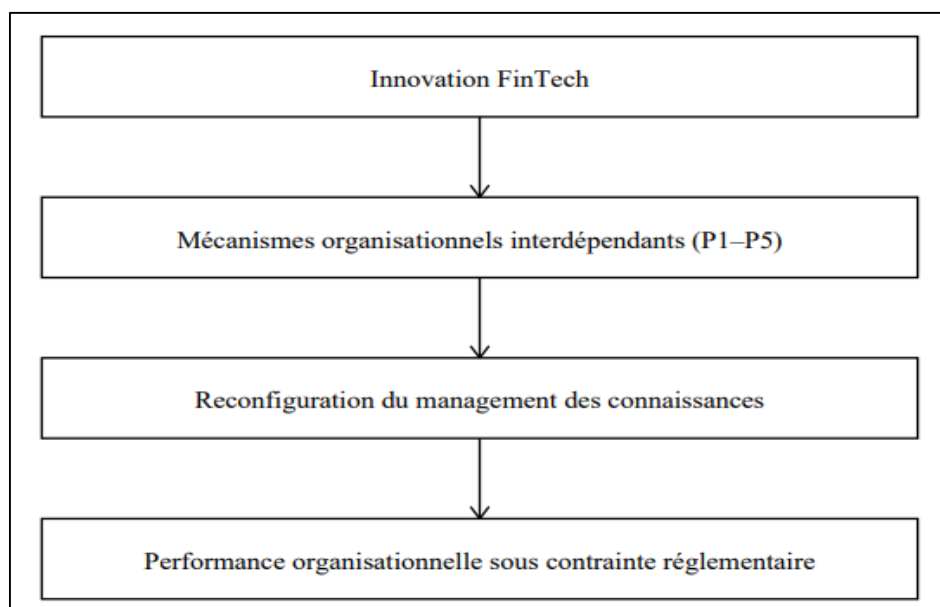


Figure N°3 : Modèle intégratif FinTech – KM

Source : Auteurs

4.2. Implications managériales

Pour les banquiers et assureurs, les résultats conduisent à envisager le KM comme une disposition résiliente, conforme et performante, cohérente avec la place centrale des actifs immatériels en économie de la connaissance (Davenport & Prusak, 1998 ; Reich, 1991). Trois implications en ressortent :

- (i) investir en structuration (taxonomies, standards, métadonnées), afin de permettre de passer de la datafication aux connaissances actionnables (Nonaka & Takeuchi, 1995) ;
- (ii) institutionnaliser des routines de consolidation (post-mortems, runbooks, mémoire organisationnelle), en réponse à la dispersion induite par l'agilité (Zack, 1999) ;
- (iii) clarifier l'ownership (data owner/steward, risk/compliance, product/ops), pour gérer la tension diffusion/contrôle, et sécuriser la circulation (Prax, 2000 ; Ferrary, 2006).

Pour les startups FinTech B2B, la solidité du KM peut être un argument de crédibilité pour les acteurs régulés : documentation standardisée, traçabilité des releases, sécurité et auditabilité, autant d'éléments qui participent à construire la confiance dans les relations d'écosystème (Puschmann, 2017 ; Gomber et al., 2017). Enfin, l'ouverture doit rendre explicite l'absorption des arguments externes (checklists, transfert, réversibilité) car la dépendance envers des partenaires modifie directement les conditions de l'opération et les exigences de la capitalisation (Cohen & Levinthal, 1990).

4.3. Limites et pistes de recherche

Cette recherche est fondée sur un échantillon relativement restreint de quelques cas, qui ne vise ici ni à une généralisation statistique, mais bien plus à une généralisation analytique (logique exploratoire – explicative). Un prolongement intéressant pourrait consister en (i) une comparaison entre segments FinTech (paiement, regtech, insurtech), de manière à mieux tester la robustesse des mécanismes observés (Gomber et al., 2017) ; (ii) une analyse longitudinale avant/après déploiement pour mieux articuler transformation des routines et apprentissage (Argyris & Schön, 1978) ; et (iii) une triangulation facilitée par des indicateurs d'usage (consultation KB, time-to-resolution, findings d'audit) pour relier KM et performance sans retomber dans une lecture techniciste (Solow, 1987 ; Brynjolfsson, 1993). Enfin, l'irruption de l'IA générative dans des contextes organisationnels régulés offre une voie d'avenir particulière : ses effets sur la codification de la connaissance, sa recherche et ses risques (privacy, biais) mériteraient une attention particulière, en lien avec des enjeux de gouvernance déjà soulignés (P3).

5. Conclusion

Cette étude montre comment l'innovation du secteur de la technologie financière transforme les modes de management des connaissances dans les entreprises financières, mais également comment le processus de codification, de circulation, de gouvernance, d'accélération et d'automatisation des connaissances est aujourd'hui aussi impacté.

5.1. Contribution théorique

D'un point de vue théorique, la recherche enrichit l'analyse de la transformation numérique en finance en plaçant l'effet des FinTech dans des mécanismes organisationnels enchevêtrés reconfigurant les dispositifs de production, de partage et de contrôle des connaissances, plus que dans un changement technologique. Elle révèle la tension entre accélération des flux informationnels et propriétés d'absorption des dispositifs organisationnels, contribuant ainsi à articuler la KBV et la capacité d'absorption dans les rapports institutionnels fortement régulés.

5.2. Implications managériales

La dimension managériale des résultats privilégie l'idée selon laquelle la création de valeur des FinTech ne serait pas tant liée à la désignation d'outils qu'à la mise en œuvre de dispositifs de gouvernance et d'apprentissage : référentiels de connaissances, traçabilité des décisions, sécurisation des échanges inter-organisationnels, développement de compétences hybrides (métier–data–conformité) sont en ce sens à mobiliser. Voici donc que la réussite de la transformation attesterait d'un alignement entre automatisation, contrôle et circulation des connaissances dans les collectifs de travail.

5.3. Implications pour les décideurs publics / régulateurs

Pour conclure, la propagation des innovations FinTech s'accompagne d'enjeux systémiques de sécurité, de conformité et d'auditabilité. Les pouvoirs publics et les régulateurs peuvent encourager l'interopérabilité, la standardisation des exigences de traçabilité et la gouvernance des données, en soutenant également un effort de montée en compétences, notamment en cybersécurité et en conformité, conciliation entre innovation et stabilité du système financier.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif (FinTech × Knowledge Management)

Bloc	Thème (aligné P1–P5)	Questions principales	Relances / précisions attendues
A	Profil & contexte	1) Pouvez-vous décrire votre fonction et responsabilités ? 2) Activités/produits principaux ? 3) Niveau d'intégration des solutions FinTech (test/déploiement/industrialisation) ?	Ancienneté, périmètre, interactions inter-départements, enjeux actuels
B	Pratiques KM avant/après	4) Comment étaient les pratiques KM avant l'intégration FinTech ? 5) Qu'est-ce qui a changé depuis (processus/outils/rôles) ? 6) Quelles connaissances sont critiques (règles, expertise, incidents, modèles) ?	Exemples concrets, situations typiques, décisions récentes
C (P1)	Datafication, codification, traçabilité	7) Quelles activités sont "datafiées" et transformées en artefacts (logs, référentiels, règles, modèles) ? 8) Comment documentez-vous/structurez-vous (métadonnées, standards, catalogues) ? 9) Qu'est-ce qui garantit l'auditabilité (preuve, traçabilité) ?	Qualité des données, gestion de versions, incidents dus à mauvaise documentation
D (P2)	Circulation, collaboration, agilité	10) Comment les équipes (métier-IT-data-risque-conformité) collaborent-elles ? 11) Quelles pratiques/rituels (agile, feedback, comités) structurent le partage ? 12) Quels freins à la circulation (silos, outils, surcharge) ?	Canaux (tickets, chat, boards, dashboards), pertes d'info, redondances, dépendance à individus
E (P3)	Gouvernance, conformité, sécurité	13) Quelles règles encadrent l'accès, la diffusion, la conservation (confidentialité, séparation des fonctions, audit) ? 14) Qui est responsable de quoi (data owner/steward, risk/compliance owner, product owner, KM) ? 15) Comment arbitrez-vous diffusion vs contrôle ?	Exigences réglementaires, audits, classification, cybersécurité, accès/permissions
F (P4)	Écosystèmes & capacité d'absorption	16) Quelles connaissances viennent de l'extérieur (partenaires, fournisseurs tech, régulateurs, standards, API) ? 17) Comment les intégrez-vous (formation, onboarding, transfert) ? 18) Quels risques (dépendance, fragmentation, lock-in) ?	Contrats, documentation fournisseur, transfert de compétences, continuité si changement partenaire
G (P5)	Automatisation/IA & expertise	19) Quelles tâches/décisions sont automatisées (scoring, fraude, KYC/AML, anomalies) ? 20) Comment l'expertise humaine évolue (supervision, exceptions, biais) ? 21) Comment capitalisez-vous l'apprentissage (post-mortems, REX, mises à jour) ?	Explicabilité, biais, validation modèles, MLOps, gestion des exceptions
H	Valeur / indicateurs (si disponibles)	22) Comment évaluez-vous l'efficacité du KM (qualité, rapidité, conformité, réutilisation) ? 23) Quels indicateurs/traces d'usage (consultations KB, time-to-resolution, findings d'audit) ?	Gains/pertes observées, métriques formelles vs informelles
I	Clôture	24) Facteurs de succès/échec ? 25) Un événement marquant illustratif ? 26) Documents recommandés pour compléter l'analyse ?	Sources internes/externes, clarification, recontact possible

Annexe 2 : Grille de codage initiale (pré-codage) : FinTech × Management des connaissances (P1–P5)

Proposition	Code (niveau 1)	Sous-codes (niveau 2)	Indicateurs empiriques (traces observables / verbatims attendus)	Exemples de sources
P1	Datafication Codification Traçabilité	Captation & des activités	“Tout est loggé”, instrumentation des processus, traçabilité de bout en bout, augmentation des données collectées	Entretiens (IT/data/risk), logs, dashboards, procédures
		Formalisation / documentation	Standards de doc, templates, wiki/KB, data catalog, référentiels, politiques de nommage	Knowledge base, wiki, data catalog, docs produit
		Qualité & métadonnées	Règles qualité, dictionnaires de données, lineage, ownership, versioning	Data governance docs, audit trail
		Auditabilité / preuve	“capacité de preuve”, piste d’audit, journalisation, justification décisions	Rapports d’audit, conformité, procédures
P2	Partage Coordination Agilité	Circulation inter-équipes	Interfaces métier–IT–conformité, flux d’info, handoffs, rituels de coordination	Entretiens, organigrammes, rituels
		Outils collaboratifs & artefacts	Tickets, boards, chat, dashboards, réunions, comptes rendus	Jira/Trello, Slack/Teams, CR
		Socialisation / apprentissage situé	Pairing, mentoring, communautés de pratique, shadowing	Témoignages, pratiques RH
		Capitalisation / consolidation	Post-mortems, REX, bases de connaissances, leçons apprises	Docs incident, rétrospectives
		Frictions / surcharge informationnelle	Multiplication canaux, pertes d’info, redondances, silos persistants	Verbatims “on s’y perd”
P3	Gouvernance Conformité Sécurité	Contrôle des accès	RBAC, séparation des fonctions, habilitations, “need-to-know”	Politiques sécurité, IAM
		Conformité & validation	Circuits de validation, KYC/AML, exigences régulateur, audit interne	Notes régulateurs, procédures
		Conservation / archivage	Data retention, traçabilité historique, preuve, destruction contrôlée	Politiques conservation
		Responsabilités & rôles	Data owner/steward, risk owner, product owner, KM champion	RACI, fiches de poste
		Tension diffusion vs contrôle	Arbitrages entre apprentissage et confidentialité	Verbatims + cas concrets
P4	Ouverture Écosystèmes Capacité d’absorption	Acquisition de connaissances externes	Partenaires, fournisseurs, API, standards, open banking	Contrats, docs API
		Assimilation / traduction interne	Formation, onboarding, acculturation, documentation interne	Supports formation
		Transformation / intégration	Adaptation aux routines internes, intégration SI, “fit” organisationnel	Roadmaps, archi SI
		Exploitation / innovation	Réutilisation, nouveaux produits, amélioration process	KPIs projet, retours
		Risques de dépendance / fragmentation	Vendor lock-in, perte de maîtrise, knowledge gaps	Verbatims + incidents
P5	Automatisation – IA – Transformation	Décision automatisée / modèles	Scoring, détection fraude, règles, ML, alerting	Docs modèles, MLOps

	de l'expertise	Supervision humaine / exceptions	“Human-in-the-loop”, traitement des cas limites	Procédures escalade
		Explicabilité / biais / risques	Explainability, biais, fairness, drift, contrôles modèles	Audit IA, model risk
		Compétences critiques & reskilling	Nouvelles compétences, formation data literacy, montée en compétence	RH, plans formation
		Apprentissage par incidents	Post-mortems, recalibrage modèles, REX sécurité/conformité	Incidents, leçons apprises

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boot, A.W.A., Hoffmann, P., Laeven, L. & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's old, what's new? *Journal of Financial Stability*, 53, 100836.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66-77.
- Clarke, R. (2019). Digital disruption and financial services. In *The Encyclopedia of Financial Technology*, Hoboken, NJ: Wiley.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- El Amri, A., Oulfarsi, S., Eddine, A. S., El Khamlichi, A., Hilmi, Y., Ibenrissoul, A., ... & Boutti, R. (2022). Carbon Financial Market: The Case of the EU Trading Scheme. In *Handbook of Research on Energy and Environmental Finance 4.0* (pp. 424-445). IGI Global.
- Follett, M.P. (1924), *Creative Experience*, New York, NY: Longmans, Green and Co.
- Gai, K., Qiu, M. & Sun, X. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*, 103, 262-273.
- Gomber, P., Koch, J.-A. & Siering, M. (2017). Digital finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87, 537-580.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Kerényi, Á. & Müller, J. (2019). Brave new digital world? Financial technology and the power of information. *Financial and Economic Review*, 18(1), 5-32.
- Kobiyh, M., El Amri, A., Oulfarsi, S., & Hilmi, Y. (2023). Behavioral finance and the imperative to rethink market efficiency.
- Kodratoff, Y. (1999). Knowledge discovery in texts: A definition and applications. In Ras, Z.W. & Skowron, A. (Eds.), *Foundations of Intelligent Systems* (pp. 16-29), Berlin: Springer.

- Lee, I. & Shin, Y.J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46.
- Mahapatro, B.B. (2013), *Human Resource Management*, New Delhi: New Age International.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Mayère, A. (1990). Valeur et statut économique de l'information. In *Pour une économie de l'information* (pp. 105-176), Paris: CNRS Éditions.
- Nicoletti, B. (2017), *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*, Cham: Springer International Publishing.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Prax, J.-Y. (2000), *Le Guide du Knowledge Management*, Paris: Dunod.
- Puschmann, T. (2017). FinTech. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 69-76.
- Reich, R.B. (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*, New York, NY: Knopf.
- Solow, R.M. (1987). We'd better watch out. *New York Times Book Review*, 12 July.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Zack, M.H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.
- Zavolokina, L., Dolata, M. & Schwabe, G. (2016). FinTech—What's in a name? In *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Zetsche, D.A., Birdthistle, W.A., Arner, D.W. & Buckley, R.P. (2020). Digital finance platforms: Toward a new regulatory paradigm. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 23(1), 273-318.