

Impact de la transformation digitale de la fonction RH sur la performance organisationnelle au sein des organismes publics

¹ KEROUANE Oumayma ; ² RABHI Dounia ; ³ ELKTIRI Lahoussine

¹ Doctorante à la FSJES El Jadida, Université Chouaib-Doukkali, kerouane.o@ucd.ac.ma

² Professeur de l'enseignement supérieur, FSJES El Jadida, Université Chouaib-Doukkali, rabhi.d@ucd.ac.ma.

³ Maître de conférences à l'EST Sidi Bennour, Université Chouaib Doukkali, elktiri.lahoussine@ucd.ac.ma

Résumé :

Intégration de la transformation digitale (TD) dans le fonction ressources humaines (RH), présente aujourd'hui un enjeu et un levier stratégique majeur de l'amélioration de la performance organisationnelle des organismes publics. La qualité et l'efficacité des services publics se trouve face aux plusieurs exigences accrues. De ce fait, les administrations publiques doivent s'adapter à cette révolution, par l'intégration de nouvelles technologies dans la fonction RH. Pour ce faire, cette article repose sur une problématique actée sur la relation entre la TD et la fonction ressources dans l'objectif d'amélioration de la performance organisationnelle dans les organismes publics. Plusieurs théories et des approches théoriques, des modèles et empiriques sont mobilisées afin de formuler les hypothèses et construire le modèle de recherche. La réalisation de l'étude empirique, nous avons opté pour un paradigme positiviste, approche hypothético-déductive via une étude quantitative auprès de 52 cadres appartenant à différents organismes publics, à l'aide d'un questionnaire à échelle de Likert à 5 points. Les données collectées sont traitées et analysées par logiciels SPSS et SmartPLS. Les résultats démontrent que la TD des ressources humaines exerce un effet significatif sur la performance organisationnelle par l'amélioration de l'efficacité des processus. D'une part, la naissance de quelques en termes de résistance au changement et à la formation. D'autre part, le cheminement des pistes comme l'intégration de la variable accompagnement humain et organisationnel.

Mots clés : RH, performance organisationnelle, secteur public, transformation digitale, management public

Abstract :

The integration of digital transformation (DT) into human resources (HR) functions is now a major challenge and strategic lever for improving the organizational performance of public bodies. The quality and efficiency of public services are facing a number of increased demands. As a result, public administrations must adapt to this revolution by integrating new technologies into the HR function. To this end, this article focuses on the relationship between DT and the HR function with the aim of improving organizational performance in public bodies. Several theories and theoretical approaches, models, and empirical studies are used to formulate hypotheses and construct the research model. To conduct the empirical study, we opted for a positivist paradigm and a hypothetical-deductive approach via a quantitative study of 52 executives from different public bodies, using a 5-point Likert scale questionnaire. The data collected were processed and analyzed using SPSS and SmartPLS software. The results show that the DT of human resources has a significant impact on organizational performance by improving process efficiency. On the one hand, this has given rise to some resistance to change and training. On the other hand, it has paved the way for approaches such as the integration of human and organizational support.

Keywords: HR, organizational performance, public sector, digital transformation, public management

Introduction

La transformation digitale (TD) est un phénomène en forte évolution et qui a bouleversé tous les secteurs, y compris le secteur public. Dans ce sens, elle a impacté les différents modes de fonctionnement à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, les organismes publics sont confrontés à ce défis majeurs en matière de mode de gestion de la fonction ressources humaines. Les structures organisationnelles dans le secteur public sont rigides avec des procédures complexes. Tandis que les attentes des citoyens en matière de la qualité, rapidité et transparence des services publics, les administrations publiques sont dans l'obligation réinvestir afin de satisfaire ses exigences. C'est dans ce contexte, la TD constitue le levier essentiel pour une amélioration de la performance organisationnelle.

En matière de gestion des ressources humaines, qui constitue une fonction principale au sein de l'organisme, se trouve face l'émergence accélérée des technologies telles que le big data (BD), l'intelligence artificielle (IA) et l'internet des objets ont changé le volet du processus opérationnel. La fonction Ressources Humaines occupe une place centrale dans cette dynamique de transformation. En tant que fonction transversale, elle intervient dans la gestion des carrières, le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance, la mobilité et la motivation des agents publics. La digitalisation de la fonction RH, à travers l'adoption de systèmes d'information RH (SIRH), de plateformes de e-recrutement, de e-formation ou encore d'outils d'analytique RH, vise à automatiser les tâches administratives, améliorer la prise de décision et renforcer la valorisation du capital humain. De cela, les organismes publics sont tenus d'adapter leurs stratégies et leurs pratiques à cette évolution.

Ce manuscrit s'inscrit dans la logique de l'évaluation de l'effet de la TD sur la fonction ressources humaines au service de l'amélioration de la performance organisationnelle. C'est pour cela, il convient de s'interroger sur les conditions dans lesquelles la TD de la fonction RH contribue effectivement à la performance organisationnelle.

Ainsi, la problématique de notre recherche est formulée comme suit : « **Dans quelle mesure la TD de la fonction RH influence-t-elle la performance organisationnelle au sein des organismes publics ?** ». Afin d'y apporter des éléments de réponse à cette problématique, premièrement, nous avons développé une revue de littérature sur les différents concepts clés de la thématique, les apports théoriques ayant mis l'accent sur la relation entre les différents construit de cette recherche. Deuxièmement, développement d'un cadrage méthodologique adopté. Troisièmement, une présentation, analyse et discussion des résultats obtenus, avant de conclure par des limites et perspectives de la recherche.

1. Revue de littérature

La transformation digitale (TD) comme terme, est un concept attaché à l'innovation ou encore une forme d'innovation. Nous développerons des apports théoriques et les études antérieures ayant reposés leurs recherches sur les principaux concepts de notre recherche. C'est pour cela nous allons aborder en premier lieu la notion de l'innovation avant de focaliser sur la relation entre la TD et la fonction ressources humaines au service de la performance organisationnelle dans le secteur public.

1.1. Notion d'innovation

La notion d'innovation vient du verbe « innover », qui signifie l'introduction des nouveautés inexistantes ou plus développées. La description de ce concept, nous a permis de faire appel à plusieurs auteurs ayant reposé leurs recherches sur l'innovation. Nous avons retenu quelques définitions qui seront synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Références sur l'innovation "Définitions de plusieurs auteurs"

Auteurs	Définition de l'innovation
Schumpeter, 1935, P 94	Produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans notre domaine. Produire autre chose ou autrement, c'est combiner autrement ces forces et ces choses.
Van De Van (1986), p.591	le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui, au fil du temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres dans un contexte institutionnel
Damanpour, 1991,P 556	Un nouveau produit ou service, une nouvelle technologie de processus de production, une nouvelle structure ou système administratif, ou un nouveau plan ou programme concernant les membres de l'organisation.
Baregheh,et al., 2009,p. 1334	un processus en plusieurs étapes par lequel les organisations transforment les idées en nouveaux produits, services, processus ou en les améliorant afin de progresser, de concurrencer et de se différencier avec succès sur le marché
Rogers E.M., 2003, P12	une innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment

Source : ABRIANE A. & Al. (2021) pp: 271-301.

De ce qui précède, nous concluons que l'innovation consiste à produire quelque chose de nouveau en terme de processus, méthodes, produit et la poursuite du changement actuel. On peut parler également d'un développement et la conduite de changement dans une organisation.

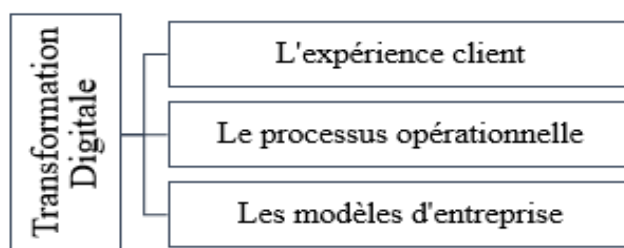
1.2. Transformation digitale

Dans un sens large, le digital exprime l'utilisation des outils numériques innovants dans le fonctionnement quotidien, tels que : le Big Data (BD), Intelligence Artificielle (IA), Systèmes d'Information (SI), réseaux sociaux (RS) et l'Internet des Object (IO), selon Florence C. et al. (2018).

Dans un autre volet, la transformation digitale, selon Kutnjak et al. (2019), « l'engagement total de l'organisme est imposé pour l'utilisation des ressources, en l'occurrence : humaines,

technologiques, physiques, organisationnelles et financières. La TD mobilise des outils numériques dans l'ensemble de l'organisme, tout en se basant essentiellement sur les personnes et les processus d'affaires » cité par Echine C. et Al (2024). Une autre définition est abordée dans ce sens, en disant que la technologie, l'innovation et la TD sont des facteurs clés pour créer un avenir développé par les clients, Boateng et al. (2020). Cela a permis d'identifier plusieurs domaines de la TD, comme suit :

Figure 1 : Domaines clés de la TD



Source : Auteurs adopté de Echine C. et Al (2024)

A la tendance actuelle, face à une évolution exponentielle et puissante de la technologie, la TD s'est plus développée pour devenir un véritable changement radical et organisationnel au sein des organismes. Cela s'est remarqué par le changement de la culture managériale, la reformulation et la redéfinition des stratégies et des processus. Par ailleurs, elle entraîne un changement rapide en termes de pratiques de gestion, les structures dans le but de répondre et satisfaire les attentes de la clientèle (Stark, 2020) cité par Echine C. et Al (2024)

De ce qui précède nous proposons une synthèse des définitions de plusieurs auteurs :

Tableau 2 : Définitions de la TD

Auteurs	Définition de la TD
Capgemini, 2011	La TD signifie l'utilisation des technologies afin d'améliorer fondamentalement les performances ou la portée des entreprises
Etien Peron (2018)	La TD implique un cheminement qui sert à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir d'un point pour aller à un autre
Ines Mergel et al., 2019	La TD comme une manière de reconfigurer les modèles commerciaux en fonction des besoins des clients en tirant parti des nouvelles technologies
Ait Ouhammou, et al., 2019	l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché
José A. et al (2020)	La TD désigne le processus qui conduit une entreprise à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités dans le but de renforcer sa performance. C'est une démarche centrée sur les données. La finalité est de favoriser l'acquisition de nouveaux prospects, de faciliter leur transformation en clients, et de garantir leur fidélité par l'augmentation des différentes fonctions de l'entreprises (Marketing, Ressources humaines, finance , ...)
Bendahhane et al.(2023) (Ait	La TD est un processus favorisant l'alignement stratégique et l'insertion de la culture juridiques au sein des organismes publiques

Auteurs	Définition de la TD
Oufkir et al , 2025).	

Source : Auteurs adopté de Echine C. et Al (2024)

A l'ère des différentes approches de la TD avancées par les auteurs, il s'avère que la TD constitue un processus, une démarche qui touche les différents volets organisationnels de l'organisation, l'évolution des services fournis et le développement des pratiques de gestion ainsi que le changement des manières de réalisations des opérations.

Dans le cadre de cette recherche, notre problématique repose sur l'impact de la transformation digitale sur la fonction ressources humaines au service de la performance organisationnelle. Nous avons évoqué le concept de la transformation digitale et la fonction ressources humaines, donc, il s'avère intéressant d'aborder le concept de la performance organisationnelle avant d'enchaîner par le volet modélisation de la relation entre les différentes variables.

1.3. Performance organisationnelle dans le secteur public

La performance reste toujours une notion multidimensionnelle et sa conception se diffère selon les domaines d'application, les objectifs spécifiés et les indicateurs de mesure intégrés.

Selon (BOURGUIGNON A., 2000), il a avancé la notion de la performance dans un sens, en disant que la performance consiste à la réalisation des objectifs organisationnels. Dans une approche de cette dernière comme finalité, (BOUQUIN H., 2004), avance que l'évaluation de la performance repose sur la comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs. Selon Gibert (1980), la performance présente le noyau du triangle et repose sur l'efficacité, efficience et la pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : moyens, objectifs et résultats. Cité par (Elktiri et al., 2023). En se référant à la problématique de notre travail de recherche, nous nous focaliserons sur la dimension organisationnelle de la performance.

D'après Morin (1994), La performance organisationnelle peut être traitée selon quatre dimensions : cité par (Echine & Kibou, 2024)

- Efficacité économique : utilisation des ressources de manière optimale pour l'atteinte des objectifs. Ce qui constitue la préoccupation centrale des managers.
- Valorisation des ressources humaines : mobilisation du personnel, perception positive, rendement du personnel et développement du personnel vers l'apprentissage organisationnel.
- Pérennité de l'organisation : satisfaction des clients, santé financière et la position concurrentielle.
- Légitimité de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes : l'importance de la relation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Dans le contexte de notre recherche, la performance organisationnelle dans le secteur public se distingue de celle du secteur privé par son orientation vers l'intérêt général et la création de valeur publique. Selon Bouckaert et Halligan (2015), la performance publique repose sur plusieurs dimensions : l'efficacité, l'efficience, la qualité du service rendu, la satisfaction des usagers et la légitimité institutionnelle.

1.4. La TD et de la fonction RH

L'intégration de la TD dans la fonction ressources humaines est processus numérique mettant l'accent sur l'automatisation des activités du capital humain au sein de l'entreprise (Bondarouk, T., & Brewster, 2016). Cette intégration met en évidence l'utilisation des plateformes de collaboratives, des outils d'analyses des données et d'automatisation des processus RH. Dans le sens de notre contexte public, la politique d'implication de la TD entre dans le cadre de e-gouvernance de l'action publique. Ce qui tend vers une vision de transformation organisationnelle par une rénovation des modes de travail et de la relation entre l'administratif et ses agents (Strohmeier, 2020) cité par Lyamani et Al. (2026).

Dans cette vision également plusieurs logiques dans le secteur public sont soulignées par Marler, J. H., Fisher, S. L. (2013) cité par Lyamani et Al. (2026):

- Minimisation et réduction des coûts administratifs ;
- Amélioration de la fiabilité des données RH ;
- Soutien de la prise de décision
- Renforcement de la réactivité des services RH ;
- Contribution à la meilleure gestion des compétences ;
- Levier essentiel d'amélioration de la performance organisationnelle ;
- Gestion proactive des effectifs ;
- Transparence des carrières ;
- Contribution à la professionnalisation des pratiques RH.

D'après Criado et al. (2022), la digitalisation de la fonction RH au sein du secteur public conduit à : cité par Lyamani et Al. (2026)

- La création d'un service public modernisé ;
- Gouvernance ouverte, efficace et participative ;
- Adoption de nouveaux modes de gestion ;
- Développement des compétences numériques ;
- S'adapter à un environnement digitalisé.

Après avoir aborder les différents concepts de la problématique de recherche, il s'avère intéressant de mobiliser des théories traitant cette relation afin de formuler les hypothèses et concevoir le modèle théorique de recherche.

1.5. Modèle et hypothèses de recherche

La thématique objet de cette recherche repose sur l'impact de la TD sur la fonction RH au service de la performance organisationnelle dans le secteur public, mis en lumière plusieurs théories des organisations afin de formuler les hypothèses et de concevoir le modèle conceptuel théorique de recherche. Dans ce tableau qui suit nous abordons une synthèse des théories :

Tableau 3 : Théories et modèles mobilisés

Auteurs	Modèle/théorie	Vision
Barney (1991)	Théorie des ressources et compétences	Les ressources internes rares, inimitables et difficilement substituables constituent une source d'avantage durable. La digitalisation RH peut être considérée comme une ressource stratégique lorsqu'elle est combinée à des compétences humaines et organisationnelles spécifiques
Davis (1989)	Modèle d'acceptation de technologie (TAM)	L'acceptation des technologies dépend de la perception de leur utilité et de leur facilité d'utilisation. Dans le contexte public, l'adhésion des agents aux outils digitaux RH est un facteur déterminant de leur impact sur la performance
Hammer et Al. (1993)	Modèle d'Efficienne Organisationnelle	L'efficacité des processus internes et l'alignement stratégique des technologies avec les objectifs institutionnels sont des déterminants clés de la performance organisationnelle
Henderson et Al. (1993)	Théorie de l'alignement stratégique	La performance organisationnelle dépend de l'alignement entre les technologies et les objectifs stratégiques. Le SIRH doit donc être aligné sur la stratégie RH
Argyris et AL. (1996)	Théorie de l'apprentissage organisationnel	Les SIRH favorisent la capitalisation des connaissances et la montée en compétence digitale

Source : Auteurs

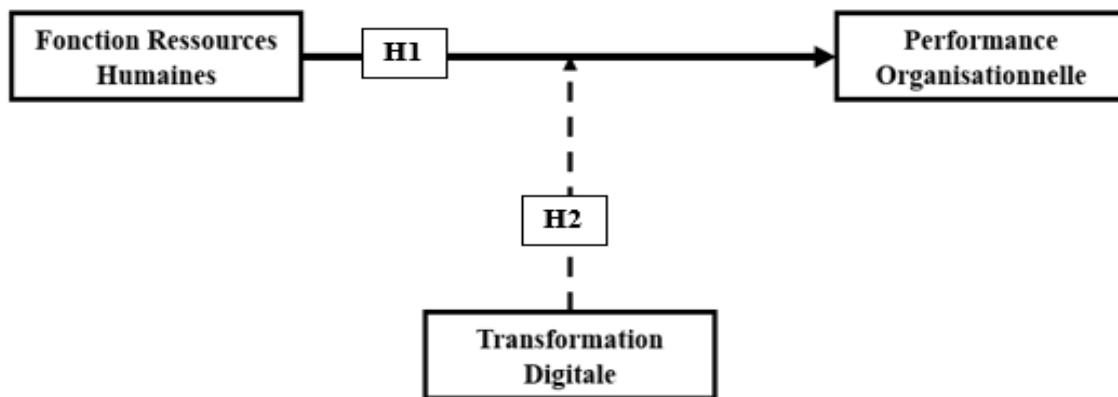
A l'égard de ces différents courant théoriques nous avons pu conclure les hypothèses de recherche comme suit :

H1 : Les pratiques de la fonction ressources humaines impactent positivement la performance organisationnelle au sein des organismes publics

H2 : La transformation digitale modère la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle des organismes publiques.

Ces hypothèses formulées sont modélisées par le modèle conceptuel suivant :

Figure 2 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

L'étude de cette relation existante entre les différentes variables objet de notre modèle de recherche nécessite l'adoption d'un protocole méthodologique.

2. Cadre méthodologique

La réalisation de cette recherche repose sur une posture épistémologique positiviste, d'une approche hypothético-déductive à travers une méthode quantitative par un questionnaire.

Le questionnaire élaboré sur la base de la revue de littérature aborder dans la première partie de ce manuscrit, cet instrument a fait sur une échelle de Likert à 5 point (1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord). Ce questionnaire a été adresser via Google Forms à un effectif de 60 cadre et responsable ressources humaines dans des organismes publics différents à savoir : les établissements et administrations de l'OFPPPT et Universités et se établissements (Présidence, ENSA, EST, Facultés, ENCG et ESEF).

Los de la collecte des réponses nous sommes arrivés à un taux de réponse de 87% exprimé par un retour de 52 questionnaires remplis sur 60 distribués.

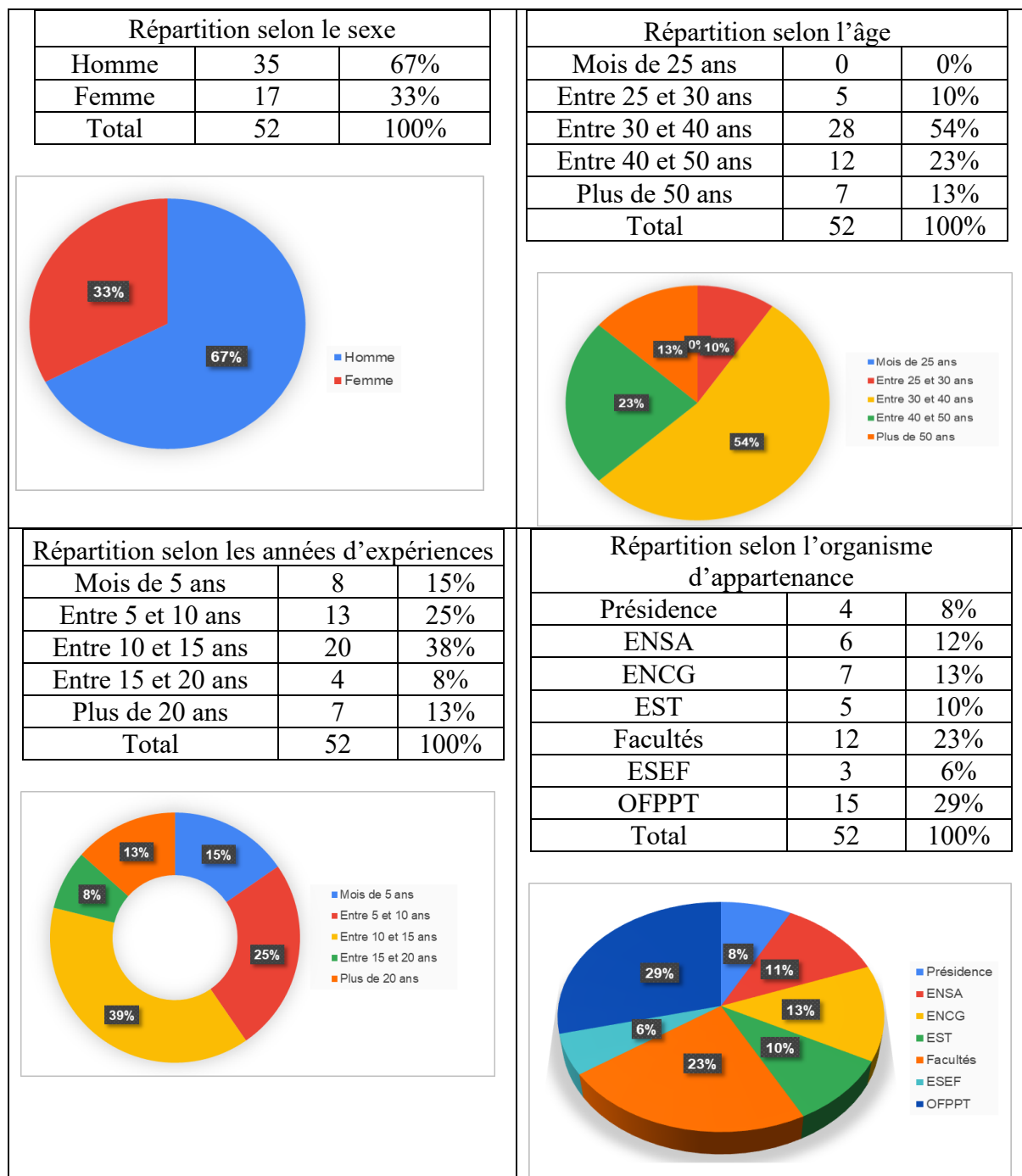
Cette enquête effectuée a permis de collectées des résultats qui feront l'objet d'une analyse via SmartPls 4. Cette analyse porte sur deux phases, dans la première nous allons exposés les résultats descriptifs de l'échantillon, la deuxième sera réservé à l'analyse confirmatoire (épuration des échelles de mesure et test d'hypothèse).

3. Analyse des résultats

3.1. Analyse descriptive

Dans ce point nous allons présenter des résultats descriptifs de la population objet de cette étude. Ces résultats portent sur plusieurs caractéristiques qui sont conclus comme suit :

Tableau 4 : Caractéristiques de la population



Source : Auteurs

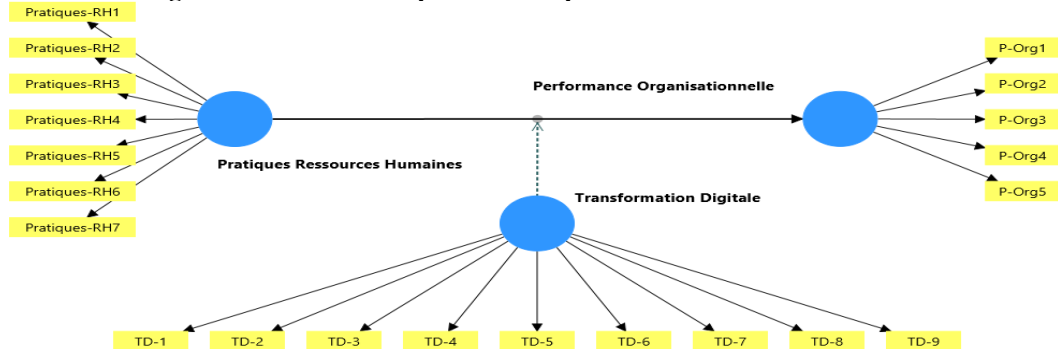
A la lecture de cette distribution nous constatons que selon le genre la fréquence des hommes est élevée pour 67%, la répartition selon l'âge est de 54% pour la tranche comprise entre 30 et 40 ans, d'après les années d'expériences proportionnellement deux tranches sont bien exprimées successivement (entre 5 et 10) et la tranche (entre 10 et 15 ans) ayant 25% et 38%, puis dernièrement selon l'organisme d'appartenance, nous remarquons que la proportion majoritaire est celles des facultés pour 23% et de l'OFPPT pour 29%.

Après avoir conclu les différentes caractéristiques de la population objet de notre enquête, nous abordons la deuxième phase d'analyse portant sur l'épuration des échelles de mesure et le test d'hypothèses.

3.2. Epuration des échelles de mesure

Avant d'aborder la phase d'épuration des échelles de mesure, il est important d'afficher le modèle conceptuel de notre recherche selon les équations structurelles est comme suit :

Figure 3 : Modèle conceptuel avant épuration des échelles de mesure



Source : Sortie SmartPls

Ce modèle fera l'objet d'une analyse confirmatoire par le biais du logiciel SmartPls 4.

3.2.1. Validation du modèle de mesure

➤ Validité convergente

Pour ce faire, nous étudions les critères de validité convergente et de validité discriminante. Le premier critère portant sur la fiabilité des items illustré dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Performance Organisationnelle	0,867	0,870	0,919	0,792
Pratiques Ressources Humaines	0,882	0,894	0,910	0,628
Transformation Digitale	0,917	0,932	0,934	0,669

Source : Sortie SmartPls

La fiabilité des items retenus est justifiée par le test d'Alpha de Cronbach qui respecte les normes fixées par les spécialistes de traitement des données. Nous pouvons donc conclure la validité de tous les construits.

➤ Validité discriminante

Cette étape est exprimée par le test de Fornell-Larcker comme afficher dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Validité discriminante des variables

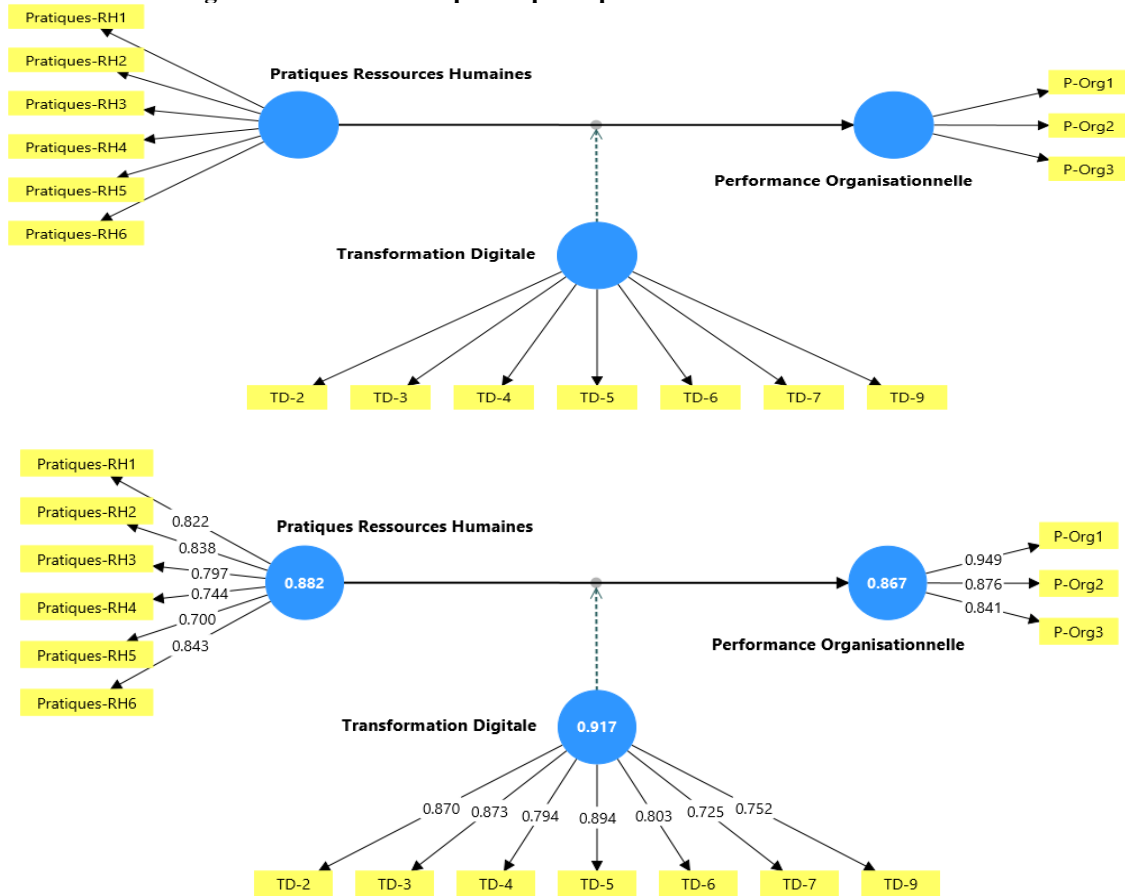
	Performance Organisationnelle	Pratiques Ressources Humaines	Transformation Digitale
Performance Organisationnelle	0,890		
Pratiques Ressources Humaines	0,793	0,886	
Transformation Digitale	0,817	0,735	0,818

Source : Sortie SmartPls

Le tableau suivant montre des valeurs justifiantes que l'interaction entre la variable et la variable en question est plus important par rapport aux interactions avec les autres variables.

Après ces tests et en se référant au test de fiabilité montré par les d'Outer Loading 1 et 2 (Annexes), le modèle conceptuel ajusté après l'élimination des items non significatifs est retenu ainsi :

Figure 4 : Modèle conceptuel après épuration des échelles de mesure



Source : Sortie SmartPls

La validation du modèle est résumée par le modèle retenu après l'élimination des construits non significatifs et ayant une fiabilité faible selon le critère d'Outer Loadings, nous abordons dans l'étape suivante le test d'hypothèses.

3.2.2. Test d'hypothèse

Tableau 6 : Validité discriminante des variables

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Décision
Pratiques Ressources Humaines -> Performance Organisationnelle	0,530	0,527	0,099	5,333	0,000	Validée
Transformation Digitale x Pratiques Ressources Humaines -> Performance Organisationnelle	0,285	0,296	0,087	3,266	0,010	Validée

Source : Sortie SmartPls

Selon ce test nous pouvons dire que les hypothèses objet de cette recherche sont confirmées d'après les valeurs de P Value qui ne dépassent pas le seuil de 0,05, et le T Statistics qui est supérieur à 1,96.

4. Discussion des résultats

La discussion des résultats obtenus permet de confronter les conclusions empiriques aux apports de la revue de littérature et aux cadres théoriques mobilisés. Notre première hypothèse mettant l'accent sur la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle est confirmée (existence d'un effet positif), selon les tests de ($\beta = 0,530$; $p < 0,05$). Ce qui rejoint la vision de Bourguignon (2000) et Bouquin (2004), qui considèrent la performance comme l'atteinte des objectifs organisationnels à travers une gestion efficace des ressources. De même, il corrobore la vision de Morin (1994), selon laquelle la valorisation des ressources humaines constitue une dimension centrale de la performance organisationnelle. Ainsi, les pratiques RH, lorsqu'elles sont structurées, professionnalisées et orientées vers le développement des compétences, contribuent directement à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité du service public, rejoignant également les conclusions de Bouckaert et Halligan (2008) sur la performance dans le secteur public.

Relativement à la deuxième hypothèse de notre recherche, exprimant le rôle modérateur de la transformation digitale dans la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle et qui affiche selon le test d'hypothèse ($\beta = 0,285$; $p < 0,05$). Cette conclusion entre en adéquation avec les travaux de Bondarouk et Brewster (2016) et Strohmeier (2020), qui soulignent que la digitalisation de la fonction RH améliore l'efficacité des processus, la qualité des données et la prise de décision. Elle rejoint également les apports de Marler et Fisher (2013), selon lesquels les systèmes d'information RH favorisent la réactivité, la transparence et la gestion proactive des compétences.

Par ailleurs, ces résultats empiriques confirment les fondements de la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991), selon laquelle les ressources internes, notamment les compétences humaines appuyées par des outils digitaux, constituent une source d'avantage organisationnel. La transformation digitale apparaît ainsi comme une ressource stratégique lorsqu'elle est combinée à des pratiques RH performantes. De même, le rôle significatif de la digitalisation valide les postulats de la théorie de l'alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1993), en montrant que l'intégration cohérente des technologies digitales avec les objectifs RH améliore la performance globale.

Dans un autre sens le modèle TAM de Davis (1989), explique que l'acceptation et l'utilisation des outils digitaux par les acteurs RH, permettent de mieux comprendre pourquoi la transformation digitale renforce l'impact des pratiques RH. Plus les outils sont perçus comme utiles et faciles à utiliser, plus leur adoption est élevée, ce qui amplifie leur effet sur la performance. De même, ces résultats soutiennent la théorie de l'apprentissage organisationnel

(Argyris et Schön, 1996), en montrant que les technologies digitales facilitent la capitalisation des connaissances et le développement des compétences au sein des organisations publiques. En guise de synthèse, les résultats de cette étude renforcent les conclusions de la littérature en démontrant que la performance organisationnelle dans le secteur public dépend fortement de la qualité des pratiques RH et de leur articulation avec la transformation digitale. Cette dernière joue un rôle déterminant en amplifiant l'efficacité des pratiques RH, confirmant ainsi son statut de levier stratégique de modernisation et de création de valeur publique.

Conclusion

Cette recherche s'inscrit dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation digitale au sein des organisations publiques, confrontées à des exigences croissantes en matière de performance, de transparence et de qualité du service rendu aux usagers. Dans cet environnement en mutation, la fonction ressources humaines se trouve au cœur des dynamiques de changement, en tant que levier stratégique de modernisation organisationnelle. L'objectif principal de cette étude était d'analyser l'impact de la transformation digitale sur les pratiques de la fonction RH et leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle dans le secteur public marocain.

Les résultats empiriques obtenus à partir d'une enquête quantitative menée auprès de cadres et responsables RH confirment, d'une part, l'existence d'un effet positif et significatif des pratiques RH sur la performance organisationnelle, et d'autre part, le rôle modérateur de la transformation digitale dans cette relation. Ces conclusions mettent en évidence que la digitalisation ne constitue pas uniquement un outil technique, mais un véritable levier stratégique qui renforce l'efficacité des pratiques RH et optimise leur contribution à la performance globale des organismes publics.

Sur le plan managérial, cette recherche offre plusieurs apports importants. Elle souligne l'obligation pour les décideurs publics d'investir davantage dans la digitalisation de la fonction RH, notamment à travers le déploiement de systèmes d'information RH performants, l'automatisation des processus administratifs et le développement des compétences numériques des fonctionnaires. Elle met également en évidence l'importance d'accompagner le changement organisationnel par des stratégies d'adhésion des acteurs, afin de maximiser les bénéfices de la transformation digitale. Ainsi, les responsables RH sont appelés à adopter une posture proactive, orientée vers l'innovation, la gestion des talents et la création de valeur publique.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature en articulant plusieurs cadres conceptuels, notamment la théorie des ressources et compétences, la théorie de l'alignement stratégique et le modèle d'acceptation des technologies, afin d'expliquer la relation entre transformation digitale, pratiques RH et performance organisationnelle. Elle propose également une validation empirique de ce modèle dans le contexte spécifique du secteur public, encore peu exploré dans les recherches antérieures, particulièrement dans les pays en développement. Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une démarche quantitative rigoureuse basée sur un modèle d'équations structurelles (PLS-SEM), permettant de tester simultanément les relations entre les variables et de valider les hypothèses de recherche. L'utilisation d'un

questionnaire structuré et validé statistiquement renforce la fiabilité et la robustesse des résultats obtenus.

Tout travail de recherche a des limites, dont nous avons en premier, la taille de l'échantillon reste relativement limitée et ne permet pas une généralisation totale des résultats à l'ensemble des organismes publics. Ensuite, le recours exclusif à une approche quantitative ne permet pas de capter en profondeur les perceptions et les dynamiques comportementales des acteurs. Au regard de ces limites, plusieurs perspectives de recherche peuvent être envisagées. Il serait pertinent d'élargir l'échantillon à d'autres institutions publiques et à différents contextes géographiques afin de renforcer la validité externe des résultats. L'intégration d'une approche qualitative ou mixte permettrait également d'approfondir la compréhension des mécanismes sous-jacents à la transformation digitale.

Ce travail de recherche met en évidence que la transformation digitale, combinée à des pratiques RH efficaces, constitue un levier essentiel de modernisation et de performance pour les organisations publiques.

Références bibliographiques

- Abriane, A., Ziky, R., & Bahida, H. (2021). Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(10).
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/405>
- Abdellah, A. O., Abdelkarim, A., Hijazi, M. E., & Elktiri, L. (2025). The role of organizational culture in driving managerial innovation: evidence from Moroccan startups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 84.
- Allouche, J., & Zerbib, R. (2020). La transformation digitale : Enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion*, 301302(1-2), 75-76. <https://doi.org/10.3917/rsg.300.0076>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. (Addison-Wesley).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bondarouk, T., & Brewster, (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(27), 2652-2671.
- BOUQUIN H. (2004). La notion de la performance (IAE de Tours 15, Éd.).
- BOURGUIGNON A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In COLASSE B. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Paris, Economica, 931-941.
- Cavelius, F., Endenich, C., & Zicari, A. (2018). L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION. 39ème Congrès de l'AFC, 39ème Congrès de l'AFC, cd-rom. <https://hal.science/hal-01907810>
- Criado, J., Gil-Garcia, J. R., & Villodre, J. (2022). Digitally-induced change in the public sector : A systematic review and research agenda. *Government Information Quarterly*, 4(39), 101775.
- Dahhane, A. B., Akrich, S., Bettoui, R. E., & Abdelkhalik, H. (2023). Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein de l'organisation publique Marocaine. [RMd] *RevistaMultidisciplinar*, 5(3), 45-65.
<https://doi.org/10.23882/rmd.23162>
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Echine, C., & Kibou, J. (2024). La transformation digitale, vecteur d'amélioration de la performance organisationnelle: Étude de cas d'un établissement public marocain. *MANAGEMENT CONTROL, AUDITING AND FINANCE REVIEW (MCAFR)*, 1(2), 215-236. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13333832>

- Elktiri, L., Ouabbou, A., & Jaouhari, L. (2023). Impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière au sein des banques : Revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i1.37591>
- Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment. *IBM Systems Journal*, 1(32), 472-484.
- Kutnjak, A., Pihiri, I., & Furjan, M. T. (2019). Digital Transformation Case Studies Across Industries – Literature Review. 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), 1293-1298. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756911>
- Lyamani, A., & Atik, M. (2026). La digitalisation de la fonction ressources humaines dans le secteur public marocain : Analyse quantitative. *African Scientific Journal*, 3(34), 0436-0436. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18503957>
- Marler, J. H., Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and SHRM. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- MORIN E. M., S. A. E. B. G. (1994). *L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures* (Gaëtan Morin éditeur, Éd.).
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management : A historical-sociomaterial perspective. *Management Revue*, 3(31), 274-297.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.

Annexes

Outer Loadings 1

	Performance Organisationnelle	Pratiques Ressources Humaines	Transformation Digitale
P-Org1	0,894		
P-Org2	0,814		
P-Org3	0,848		
P-Org4	0,688		
P-Org5	0,671		
Pratiques-RH1		0,833	
Pratiques-RH2		0,792	
Pratiques-RH3		0,806	
Pratiques-RH4		0,710	
Pratiques-RH5		0,724	
Pratiques-RH6		0,848	
Pratiques-RH7		0,514	
TD-1			0,663
TD-2			0,841
TD-3			0,853
TD-4			0,805
TD-5			0,893
TD-6			0,799
TD-7			0,705
TD-8			0,692
TD-9			0,720

Outer Loadings 2

	Performance Organisationnelle	Pratiques Ressources Humaines	Transformation Digitale
P-Org1	0,949		
P-Org2	0,876		
P-Org3	0,841		
Pratiques-RH1		0,822	
Pratiques-RH2		0,838	
Pratiques-RH3		0,797	
Pratiques-RH4		0,744	
Pratiques-RH5		0,700	
Pratiques-RH6		0,843	
TD-2			0,870
TD-3			0,873
TD-4			0,794
TD-5			0,894
TD-6			0,803
TD-7			0,725
TD-9			0,752