

Les Apports de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance organisationnelle

The contribution of the digital transformation of the human resources function to organisational performance

Hassan LAGHLALI, (Doctorant)

Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations

LAREDO

Faculté des sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain - Chock

Université Hassan II, Casablanca-Maroc

Fatima Zahra ALAMI, (Vice-présidente, Professeure Universitaire)

Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations

LAREDO

Faculté des sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain - Chock

Université Hassan II, Casablanca-Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain – Chock- Casablanca Université Hassan II, Casablanca-Maroc Adresse: Km 8, Route El Jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Tel: +212 (0)522 23 11 00 (0)5 22 23 04 94
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LAGHLALI, H., & ALAMI, F. Z. (2024). Les Apports de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance organisationnelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(11), 554-567. https://doi.org/10.5281/zenodo.14211825
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 23, 2024

Accepted: November 20, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Les Apports de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance organisationnelle

Résumé :

La transformation digitale est devenue un levier essentiel pour améliorer la performance des organisations, en particulier au sein de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Cet article a pour objectif d'analyser les apports de la transformation digitale de la FRH sur la performance organisationnelle, en mettant en évidence les mécanismes par lesquels elle influence l'efficacité opérationnelle, l'engagement des employés et la prise de décision stratégique.

Pour ce faire, nous avons réalisé un état de l'art en explorant la littérature existante sur le sujet. Cette revue de littérature nous a permis de synthétiser les principales théories et études empiriques relatives à l'impact des technologies digitales sur la FRH et la performance organisationnelle. Nous avons notamment examiné les théories anciennes qui se concentraient sur l'automatisation des tâches administratives, ainsi que les théories récentes qui soulignent le rôle stratégique de la FRH dans la transformation digitale.

Les résultats de notre analyse révèlent que l'intégration de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, le big data et les systèmes d'information RH transforme profondément la FRH. Elle permet non seulement d'automatiser les processus répétitifs, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle, mais aussi de renforcer l'engagement des employés grâce à des outils de communication et de collaboration innovants. De plus, le recours au big data et à l'analyse prédictive offre à la direction des ressources humaines des insights précieux pour une gestion plus stratégique des talents.

En outre, la transformation digitale favorise une meilleure cohérence entre la technologie et l'organisation, ce que l'on appelle le "fit organisationnel". Cette cohérence est essentielle pour maximiser les bénéfices des technologies digitales et améliorer la performance globale de l'organisation.

Notre étude souligne que la transformation digitale de la FRH est un moteur d'innovation et de performance organisationnelle. Elle influence positivement l'efficacité opérationnelle, l'engagement des collaborateurs et la qualité des décisions stratégiques. Cette recherche met en évidence l'importance d'un alignement stratégique entre la technologie et l'organisation, et invite les organisations à considérer la transformation digitale de la FRH comme un levier clé pour leur développement.

En conclusion, Cet article est structuré comme suit: dans une première partie, nous présenterons une revue de littérature sur la cohérence entre technologie et organisation, en mettant l'accent sur le concept de "fit" organisationnel. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse de la relation entre la technologie, le fit organisationnel et la performance, en s'appuyant sur des modèles théoriques pertinents. Enfin, nous présenterons notre modèle conceptuel et conclurons en discutant des implications pratiques de nos findings et des perspectives pour de futures recherches.

Mots clés: transformation digitale, Fonction Ressources Humaines, performance organisationnelle

Classification JEL : M14, O35, Q56

Type de l'article: Article théorique

Abstract

Digital transformation has become an essential lever for improving organisational performance, particularly within the Human Resources Function (HRF). The aim of this article is to analyse the contribution of digital transformation of the HR function to organisational performance, by highlighting the mechanisms by which it influences operational efficiency, employee commitment and strategic decision-making.

To do this, we carried out a state of the art by exploring the existing literature on the subject. This literature review enabled us to summarise the main theories and empirical studies relating to the impact of digital technologies on HRF and organisational performance. In particular, we examined older theories that focused on the automation of administrative tasks, as well as recent theories that emphasise the strategic role of the HRF in digital transformation.

The results of our analysis reveal that the integration of advanced technologies such as artificial intelligence, big data and HR information systems is profoundly transforming HRM. Not only can it automate repetitive processes, improving operational efficiency, but it can also increase employee engagement through innovative communication and collaboration tools. What's more, the use of big data and predictive analysis provides HR management with valuable insights for more strategic talent management.

In addition, digital transformation fosters greater coherence between technology and the organisation, known as 'organisational fit'. This coherence is essential to maximise the benefits of digital technologies and improve the overall performance of the organisation.

Our study underlines that the digital transformation of the HRF is a driver of innovation and organisational performance. It has a positive influence on operational efficiency, employee commitment and the quality of strategic decisions. This research highlights the importance of a strategic alignment between technology and the organisation, and invites organisations to consider the digital transformation of the HRF as a key lever for their development.

In conclusion, this article is structured as follows: in the first part, we will present a literature review on the coherence between technology and the organisation, focusing on the concept of organisational 'fit'. The second part will be devoted to the analysis of the relationship between technology, organisational fit and performance, based on relevant theoretical models. Finally, we present our conceptual model and conclude by discussing the practical implications of our findings and prospects for future research.

Key words: digital transformation, Human Resources function, organisational performance

JEL Classification : M14, O35, Q56

Paper type : Theoretical research

Introduction

La transformation digitale bouleverse profondément les organisations à l'échelle mondiale. L'émergence rapide de technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, le big data, l'internet des objets et la blockchain modifie les processus opérationnels, les modèles d'affaires et les structures organisationnelles. Entreprises et administrations publiques doivent donc adapter leurs stratégies et pratiques pour rester compétitives et pertinentes.

La Fonction Ressources Humaines (FRH) est particulièrement impactée par cette révolution numérique. De gestionnaire administrative du personnel, la FRH devient un partenaire stratégique du changement et un catalyseur d'innovation. La digitalisation de la FRH offre des opportunités pour optimiser les processus RH, améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer l'engagement des employés et faciliter une prise de décision éclairée grâce à l'analyse des données. Cette transformation implique une refonte des pratiques, des compétences et de la culture organisationnelle.

Cependant, malgré de nombreuses recherches sur la transformation digitale et la performance organisationnelle, des lacunes subsistent concernant l'impact spécifique de la digitalisation de la FRH dans le secteur public. Les administrations publiques font face à des défis particuliers : contraintes réglementaires, résistance au changement, complexité organisationnelle et nécessité de servir l'intérêt général. Il est donc essentiel d'explorer comment la transformation digitale de la FRH peut améliorer la performance des institutions publiques en tenant compte de leurs spécificités.

L'objectif de cette recherche est d'analyser les apports de la transformation digitale de la FRH sur la performance organisationnelle dans le contexte de l'administration publique. La problématique centrale est la suivante : *Comment la digitalisation de la FRH influence-t-elle la performance organisationnelle au sein des institutions publiques, et quels sont les leviers et obstacles à cette transformation ?*

Cette étude vise à :

- Identifier les changements organisationnels induits par la transformation digitale de la FRH dans le secteur public.
- Évaluer l'impact sur l'efficacité opérationnelle, l'engagement des agents publics et la qualité des services rendus aux citoyens.
- Déterminer les facteurs clés de succès et les défis liés à la mise en œuvre de la transformation digitale de la FRH dans les administrations publiques.

En nous appuyant sur une revue de littérature, nous établirons un lien entre les études anciennes axées sur l'efficacité opérationnelle et les approches actuelles mettant l'accent sur le rôle stratégique de la FRH dans la transformation digitale. Cette analyse permettra de comprendre l'évolution des théories face aux changements technologiques et organisationnels, et comment elles s'appliquent au contexte actuel de l'administration publique.

En somme, cette recherche contribuera à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels la transformation digitale de la FRH peut améliorer la performance organisationnelle dans le secteur public. Elle fournira également des recommandations pratiques pour les décideurs publics et les professionnels des ressources humaines afin de soutenir efficacement cette transformation au sein de leurs organisations.

1. La cohérence technologie – organisation : Le FIT organisationnel

D'après Alaoui (2010), l'organisation doit nécessairement s'appuyer sur les technologies de l'information et de communication (Internet, Site Web, Intranet/extranet...) disposant d'impact sur sa performance. À cet effet, le sujet de la mesure de l'impact de l'utilisation des TIC sur la performance de l'organisation a fait l'objet de plusieurs recherches dont la problématique

principale est relative à la question de l'identification des impacts au niveau de l'organisation. Se fondant principalement sur deux types d'indicateurs :

- Economiques (productivité, compétitivité etc.)
- Accès et usages des TIC (Taux d'usage, degré d'acceptation, degré de satisfaction, etc.)

Ces travaux ont eu le mérite de révéler l'importance de l'existence des liens entre l'accès, les usages des TIC et leurs impacts sur la performance de l'organisation. Par contre, nous reprochons à ces études qu'elles n'intègrent pas tous les aspects dans une conception systématique globale.

Cependant, nous admettons que la démarche de mesure des impacts des TIC sur l'ensemble des fonctions de l'organisation se réfère sur un modèle conceptuel Informatique CSI qui inclut trois composants principaux, tels que la préparation de l'environnement, l'accès et l'usage. Selon le modèle CSI de Naceur MEBARK Les cahiers du CREAD n°104-2013, l'organisation doit faire une identification préalable des limites de chacune des trois composantes suivantes à savoir :

- La préparation d'un environnement favorable, infrastructure et TIC
- L'accès aux informations, structures et production du contenu
- L'usage de l'outil appropriation et renforcement des capacités et services en ligne

Il est bien explicité, d'après les recherches antérieures que le SI soutient la stratégie d'une organisation et contribue ainsi à sa mise en œuvre, de même à sa modification. À cet égard, Bergeron et Raymond (1995) soulignent que le choix du SI peut impacter la performance organisationnelle, à la fois en termes de croissance et de rentabilité. D'autre part, Rowe (1994) souligne que l'utilisation des SI basés sur les technologies de l'information n'implique pas forcément une augmentation de la productivité de l'organisation. Miller (1996), ajoute un complément à cette réflexion en signalant que plusieurs autres facteurs à savoir l'environnement organisationnel, la structure, la culture, l'organisation du travail, interagissent avec ces technologies pour permettre une performance. La stratégie de l'organisation s'ajoute comme un facteur critique proposé par Croteau et Bergeron (2001). Alors que Reich et Benbassat (1999), ont insisté sur l'importance d'une harmonisation entre les choix et les modes de gestion SI avec la stratégie globale de l'organisation.

Les technologies ont un profond effet sur la définition de la structure organisationnelle. Elles modifient le rôle du manager, qui devient un facilitateur stimulant l'orientation de l'organisation du travail vers un mode de plus en plus polyvalent et collectif. D'où la reconfiguration de la structure organisationnelle qui devient de plus en plus intermédiaire et complexe. D'après G.Huber, (1990), étant donné que le SIRH est au cœur des différents processus, il doit répondre aux enjeux métiers de la fonction et se préoccuper de la pertinence du système d'information existant, ce qui remet en cause l'organisation existante du travail.

Nous retenons que l'organisation est soumise en permanence à des contraintes qui peuvent être associées en trois catégories :

- Technique / technologique
- Juridique / réglementaire
- Economique

Selon Fisher et Marler (2013), l'évolution de la FRH vers de nouvelles formes organisationnelles et managériales, qui appuie son positionnement et son interaction avec l'ensemble des parties prenantes, est une résultante des technologies, de nouvelles formes de travail et de nouveaux comportements organisationnels. D'où l'importance du ERH qui sert plus que jamais de locomotive pour initier les changements souhaités. En réalité, l'évolution de la FRH a permis de dégager deux alliances à la fois paradoxales et complémentaires :

- La reconfiguration du rôle de la FRH qui s'enrichit de plus en plus par des missions plus stratégiques et par l'élargissement de son périmètre d'action. Elle doit donc être plus créative et veiller au développement du portefeuille de compétences.

- Les processus de décentralisation et d'externalisation stimulés par les objets numériques qui provoquent une tendance vers la restriction du champ de la FRH, ce qui oblige la maîtrise des processus et des coûts.

Dans ce contexte, L.Mohr, (1977), Whisler (1958) et A.Pisonneault (1997), soutiennent l'idée que la composante technologique est un facteur organisationnel porteur de performance et que les SI ont un potentiel centralisateur qui dépend de la structure organisationnelle, du type de relations de coordination et de l'information à traiter. À l'encontre de ces propos, les travaux de M.Anshen (1960) et J.Bulingame (1960) ont conclu que les SI ont un pouvoir décentralisateur, qui permet l'automatisation des activités routinières et se base sur les tâches ayant plus de valeur ajoutée.

L'analyse globale de la performance implique de prendre en compte les divers vecteurs de celle-ci. De même, les organisations qui visent le succès à long terme, en réalisant des résultats solides, doivent chercher à définir des stratégies en accord avec les attentes des parties prenantes. Le prisme de la performance de Neely (2002) est un modèle qui présente les cinq facettes de la performance et souligne l'importance des parties prenantes dans cette équation telles que :

- La satisfaction des parties prenantes
- Les stratégies
- Les processus
- Les aptitudes
- La contribution des parties prenantes.

De même, nous intéressons aux « bonnes pratiques » des organisations, Raymond Leban (2005), démontre le lien existant entre la configuration formelle et informelle de l'organisation et ses résultats. La mobilisation des ressources humaines est au cœur de la création de valeur.

Nous soulignons également que le dispositif de performance englobe les dimensions suivantes:

- L'alignement du dispositif formel de l'organisation et son impact sur les choix.
- La reconfiguration des processus tenant en considération les compétences individuelles et leurs impacts sur la sphère de l'action.
- Les processus de l'organisation, la planification, le pilotage et leurs traductions en résultats opérationnels et sur la création de valeur.
- L'Environnement et son impact sur l'apprentissage et la base de connaissance.

Nous admettons la définition de l'organisation comme étant un mécanisme de traitement de l'information qui permet d'automatiser, informer et prendre des décisions tout en minimisant l'incertitude. De même, la structure choisie dépend des mécanismes de coordination et de contrôle mis en place pour développer la capacité de traitement de l'information et contribuer à la performance organisationnelle. Le modèle de référence reconnu en matière d'alignement stratégique est celui de J.Henderson et N.Venkatraman (1993), qui contient les quatre éléments interreliés à savoir :

- La stratégie d'entreprise
- La structure et les processus organisationnels
- La stratégie TI
- Les infrastructures et les processus TI

D. Avison et ces collègues (2004), annoncent que l'alignement stratégique peut être scindé en deux composantes complémentaires, à savoir le FIT stratégique qui dépend entre autres du choix technologique et la congruence interne qui dépend de l'harmonisation entre les processus organisationnels et les choix de l'infrastructure à mettre en place.

Nous retenons aussi que les études menées sur la relation entre la stratégie et la structure de l'organisation peuvent être divisées en trois catégories d'hypothèses :

- Selon Chandler, la thèse considère que la structure suit la stratégie, de même les choix stratégiques induisent les choix en matière de structure.

- L'anti Thèse précise que la stratégie suit la structure. Selon cette orientation la structure implique des filtres pour les choix stratégiques.
- La synthèse des deux hypothèses montre que ce n'est ni la structure qui suit la stratégie, ni la stratégie qui est en contrainte par la structure. Selon cette orientation la relation entre la structure et la stratégie est symétrique.

2. La relation entre la technologie, le FIT organisationnel et la performance

D'après Ellul (1954), aucune technologie n'est neutre quand elle est intégrée dans l'organisation, elle est systématiquement accompagnée d'un design organisationnel.

Selon Ph.Accard (2004), on ne peut pas étudier la configuration organisationnelle sans évoquer les trois aspects suivants :

- La forme visible de l'organisation qui est la structure organisationnelle,
- Les différentes composantes de la structure tels que les processus de coordination et de contrôle,
- La frontière organisationnelle qui représente l'ensemble des interactions de l'organisation avec son environnement.

Il en résulte que les usages des SI liés à la coordination, au partage de l'information, à la communication et à la diffusion des connaissances sont plus porteurs de performance que les SI liés au contrôle hiérarchique et à la communication verticale.

Les SI doivent jouer un rôle primordial dans la mise en place de formes organiques et supporter la transversalité et l'intégration des processus. Pour Briant et Heitzmann (2003), la forte évolution qu'ont connue les TIC s'explique par des bouleversements d'ordre organisationnel et managérial. L'étude du lien entre la technologie et l'organisation nécessite l'appui sur la théorie de la structuration qui correspond à une conception émergente permettant la combinaison de nombreux courants de recherche en sciences humaines et les organiser en fonction de leur capacité à analyser simultanément la structure et l'individu, l'action et l'interaction dans un mouvement dynamique entre acteurs et organisation. Selon Markus et Robey (1988), nous pouvons citer trois conceptions à savoir :

Tableau N°01 : Conception et caractéristiques du SI

Conception	Caractéristiques
1^{ère} conception Pateyron et Salmon (1996)	Dans cette conception les technologies sont considérées comme une force qui impact les comportements et l'organisation car elles stimulent des changements déterminés et prévisibles.
2^{ème} conception Orlikowski, (2000)	Selon cette conception, les technologies dépendent du contexte organisationnel, qui favorise ou freine les effets de la technologie.
3^{ème} conception Vaast, (2000)	Cette conception s'inscrit dans le cadre d'une approche émergente, on note l'existence d'une relation mutuelle entre la technologie et l'organisation.

Source : Markus et Robey (1988)

Dans le contexte de l'étude de cette relation, et en se focalisant sur la théorie de structuration, la technologie est considérée comme étant un objet social Barley, (1986), ou un artefact (outil) matériel, Sanctis et Poole, (1992, 1994) ou encore comme étant les deux à la fois Orlikowski, (1992, 2000). Pour Pateyron et Salmon (1996), les TIC ne déterminent pas le modèle organisationnel, mais participent à son émergence en fonction du contexte.

Cependant Vaast (2000), admet l'existence d'une influence mutuelle entre la nouvelle technologie et l'organisation, selon un processus imprévisible en pleine émergence. Dans ce sens et en étudiant l'évolution de la FRH face aux transformations organisationnelles et techniques. Nizet et Pichault (2001), proposent la synthèse suivante :

Tableau 2 : Les TIC et modes d'organisation, Nizet et Pichault (2001)

Système / mode organisationnel et technique	Centralisation	Décentralisation	Intégration	Ouverture
Base technique	Unité centrale avec saisie centralisée	Mini et Micro - informatique	Réseaux locaux, Intranet, Gestion intégrée de bases de données, systèmes experts	Extranet, Intranet, commerce électronique
Mode d'organisation du travail	Modèle Taylorien	Autonomie locale, enrichissement des tâches	Qualité totale, culture d'entreprise polyvalente	Entreprise virtuelle, partenariats inter organisationnels

Source : Nizet, J., & Pichault, F. (2001). Les TIC et modes d'organisation. Éditions De Boeck.

Cette synthèse permet de souligner l'impact des technologies sur l'organisation, tout en tenant en considération leurs interactions avec d'autres variables (la taille, l'environnement, la culture,).

Toutefois, il est à signaler que cet impact technologique est critiqué à cause de la nature des rapports de pouvoir et des intérêts existants dans chaque organisation.

Vu que la FRH est au cœur des changements comme le précise Louart (1995), il est évident que les pratiques RH se modifient en permanence avec les évolutions organisationnelles et par son effet de catalyseur, la FRH change et fait changer. Technologies.

Chambrier (1996), explique que la variable déterminante de l'efficacité du changement organisationnel n'est pas la technologie, mais c'est plutôt, l'interaction des technologies avec les politiques RH et précise qu'on est passé d'une logique fondée sur la minimisation de l'impact des variables humaines sur la performance du système, vers une logique qui stimule l'intégration de ces variables pour l'amélioration continue des performances de l'organisation. La revue de la littérature sur les nouvelles formes organisationnelles permet d'étudier les caractéristiques des reconfigurations, que connaissent les organisations suite à l'intégration des technologies et des processus de transformation. Selon Lourt, (1996) les organisations connaissent de plus en plus des mouvements très profonds de réorganisations et d'adaptation, sous l'influence de multiples facteurs. Parmi ces derniers, on relève l'impact majeur des technologies sur les reconfigurations organisationnelles, en termes de changements dans les rôles, les métiers, les champs d'action, les structures, et aussi les rapports avec l'environnement. Ceci transforme le travail et le contenu des métiers et des missions afférentes. Cette reconfiguration se traduit vraiment par des conséquences durables sur la répartition des effectifs et compétences.

A travers les informations citées dans le tableau ci-dessous, nous constatons que les anciennes théories perçoivent la technologie comme un outil pour améliorer l'efficacité opérationnelle, avec une FRH principalement axée sur l'administration et le contrôle, ce qui limite l'innovation et la flexibilité. En revanche, les théories nouvelles considèrent la transformation digitale comme un levier stratégique intégré par la FRH pour développer des compétences clés, favoriser l'innovation et accroître l'agilité organisationnelle. Ainsi, la FRH devient un acteur central dans la mise en œuvre de la transformation digitale, contribuant significativement à la performance organisationnelle en exploitant les technologies pour optimiser les processus, engager les employés et soutenir la stratégie globale.

Tableau 3 : Comparaison entre les théories anciennes et nouvelles traitant le titre de notre article

Théories	Concepts clés	Perspective sur la FRH	Impact de la technologie / Transformation digitale	Implications pour la performance organisationnelle
<u>Théories Nouvelles</u>				
Approche des ressources (RBV)	Avantage concurrentiel basé sur les ressources uniques	La FRH développe des compétences stratégiques et des talents clés	La transformation digitale est une ressource stratégique à exploiter	Avantage concurrentiel durable, performance améliorée grâce à l'exploitation des technologies
Théorie des capacités dynamiques	Innovation continue, adaptation, agilité organisationnelle	La FRH facilite l'apprentissage et l'innovation au sein de l'organisation	La transformation digitale permet une reconfiguration rapide des processus et des compétences	Maintien de la performance dans un environnement changeant, flexibilité accrue
E-HRM et HRM digitale	Intégration des technologies dans les processus RH	La FRH utilise des outils digitaux pour une gestion stratégique des RH	Adoption de SIRH, Big Data, IA pour optimiser les processus RH	Efficacité opérationnelle améliorée, décisions basées sur les données, innovation dans les pratiques RH
Théorie de la structuration (Orlikowski)	Co-construction technologie-organisation, pratiques sociales	La FRH est acteur du changement, influence et est influencée par la technologie	La transformation digitale est un processus social intégré dans les pratiques quotidiennes	Performance améliorée grâce à l'alignement entre technologie, pratiques RH et stratégie globale

Source : Elaboré par l'auteur

3. Cadre méthodologique de la recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons choisi, conformément à la roue de science, de Babbie (1992), la démarche méthodologique hypothético-déductive. De même nous adoptons une posture épistémologique post-positiviste.

La méthode de recherche la plus reconnue comme étant la base d'un travail puissant est l'approche hypothético-déductive. Son appellation est due au fait que les hypothèses sont déduites de la théorie, à partir d'un raisonnement proposé par le chercheur, qui convient spécialement à ses travaux de recherche. Dans cette approche, le processus scientifique débute par le choix de la théorie, pour formuler les hypothèses ou bien un modèle conceptuel, qui sont, par la suite, analysés et vérifiés pour tester la théorie choisie au départ (confirmer ou infirmer les hypothèses de départ). En s'inspirant des faits et des données empiriques, collectées généralement par des méthodes quantitatives. Cette approche va nous servir via des hypothèses formulées, afin de déduire des observations et des conclusions testables et vérifiables dans de différents contextes empiriques, elle est fondée sur les six phases principales suivantes :

- Évaluation des théories existantes
- Formulation des hypothèses qui doivent être réfutables
- Définition des expériences pour pouvoir tester les hypothèses
- Collecte des données (méthodologie adoptée)
- Validation ou invalidation des prédictions par l'expérience
- Résultat discussion et recommandations

Nous avons choisi la posture positiviste pour expliquer la réalité tout en lui donnant une énergie propre, autrement dit, la réalité se trouve en dehors de celui qui l'observe. Ainsi et comme le

définit Amboise, (1996), il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion qui attend d'être découverte et explorée. Dans ce sens, nous adoptons, pour la résolution de notre problématique, la méthode de l'entonnoir qui stipule que la forme logique de la problématique va du général au particulier, de l'abstrait au concret. Cette démarche nous a permis de traduire notre idée de recherche en question spécifique de recherche.

Nous suivons dans le cadre de notre démarche épistémologique l'ensemble des étapes, telles que présentées par Kalika Michel, Mouricou Philippe et Garreau Lionnel (2018)

Nous adoptons dans le sens de notre travail de recherche, la définition du concept d'organisation, telle que présentée par Erhard Friedberg (2005), qui stipule que c'est une notion qui renvoie à la fois à un état et à une dynamique.

- Elle est un état puisqu'elle « renvoie à un objet social (...): les entreprises, les administrations, les associations, etc.
- La dynamique d'une organisation renvoie aux processus par lesquels les individus ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites dans la poursuite d'une action collective » Cabin, (2005, p.41).
- Cependant Emile Blanc (2016, p.5) précise que « tout changement organisationnel implique un changement culturel », on note ainsi que la digitalisation contribue fortement au changement organisationnel et culturel des établissements.

4. Hypothèses de recherche

En relation avec notre sujet de recherche et après une synthèse de l'état d'art, nous avons pu extraire un certain nombre d'hypothèses, que nous allons vérifier pour répondre à notre problématique de recherche indiquée dans l'introduction de ce travail.

A cet égard et dans le but d'apporter des réponses à notre questionnement, nous pouvons répondre à nos objectifs de recherche surtout :

- Les objectifs académiques : La conception de notre modèle de recherche qui intègre l'ensemble des variables à la performance organisationnelle.
- Les objectifs pratiques : Le modèle proposé servira aux décideurs d'une organisation donnée d'être capable d'évaluer la performance organisationnelle, tenant en considération toutes les variables pouvant agir sur le degré d'atteinte des objectifs stratégiques. Ce qui va leur permettre d'être capables de mettre en place des actions correctives ou préventives nécessaires pour piloter leurs activités.

Notre questionnaire sera conçu à travers des interrogations qui vont nous servir pour vérifier nos hypothèses de recherche :

- L'existence et l'impact de la cohérence entre la structure organisationnelle et la stratégie globale sur la performance.
- L'impact de la congruence entre la structure organisationnelle et la stratégie de digitalisation sur les objectifs stratégiques de l'organisation.
- L'évaluation de l'impact de la transformation digitale sur les indicateurs de performance de la fonction des ressources humaines.
- La mise en évidence de la contribution de la performance de la FRH dans la performance globale.

Dans notre travail de recherche, nous allons ainsi toucher les volets suivants :

- Les dimensions de la performance en tant que « construit multidimensionnel » à ne pas négliger avant la mise en place d'un tableau de bord.
- La typologie des indicateurs de performance que les organisations utilisent pour mesurer la performance.
- Les variables d'impact sur la performance organisationnelle.
- La contextualisation de notre modèle conceptuel.

Plusieurs modèles ont été mis en œuvre pour expliquer la relation entre le comportement de l'utilisateur et la réussite du processus de digitalisation. Dans ce sens, nous citons la spécificité du modèle de Goodhue et Thompson (1995), qui réunit deux courants de recherche pour expliquer la relation entre la technologie et la performance au niveau de l'évaluation de l'utilisateur.

Ainsi, ce modèle se base d'une part sur le courant de recherche qui stipule que les attitudes sont des prédicateurs de l'utilisation et d'autre part sur le courant de recherche qui supporte l'affirmation que l'adéquation de la tâche à la technologie est considérée comme un indicateur de performance. Tout en montrant comment la technologie peut mener à la performance, ces chercheurs ont testé ce modèle sur plus de six cents utilisateurs employant plus de vingt-cinq technologies différentes et opérant dans vingt-six départements (non-SI) dans deux organisations très différentes.

Selon les initiateurs du modèle d'adéquation tâches-technologie et l'opérationnalisation des construits, pour qu'une technologie ait un impact positif sur la performance individuelle, il est nécessaire qu'elle soit utilisée et qu'elle ait une bonne adéquation avec les tâches qu'elle doit permettre de réaliser.

Ce modèle est compatible avec le modèle de Delone et Mcleane (1992) sur les deux dimensions à savoir les attitudes envers la technologie et l'utilisation qui favorisent la performance individuelle. Mais aussi, il complète le modèle de Delone et Mcleane en affirmant l'importance du concept de l'adéquation de la tâche à la technologie et en montrant comment la technologie peut mener à la performance.

Pour formuler nos hypothèses de recherche, nous nous sommes basés sur les modèles de succès des SI et technologies, que nous avons présenté auparavant, pour les tester dans le cadre de notre contexte de recherche relatif au secteur de l'enseignement marocain, spécialement l'administration publique marocaine, ces modèles ont été proposés par :

- DeLone et McLean (2003), un modèle qui met en exergue les facteurs de succès du système d'information et d'impact sur la performance.
- Goodhue et Thompson, (1995), un modèle d'adéquation Tâche-Technologie, qui stipule que l'adéquation entre les tâches et les technologies adoptées a un impact sur l'utilisation de l'outil numérique et sur la performance.
- Tam et Oliveira (2016), un modèle qui admet qu'en plus de l'impact de l'adéquation entre les tâches et les technologies, sur la performance sociale, il existe d'autres impacts dépendants d'autres variables liées à la qualité du système de l'information et du service sur l'utilisation des technologies et la satisfaction de leurs utilisateurs pouvant agir sur la performance.
- Haine et Petit (1997) qui proposent un modèle d'évaluation du SIRH mettant en évidence l'impact de la satisfaction des utilisateurs sur le degré d'utilisation du système.
- Davis et al. (1989) qui proposent le TAM expliquant que l'acceptation de l'outil ou la technologie dépend de la perception de sa valeur par l'individu.
- J.Henderson et N.Venkatraman (1993) qui proposent le Strategic Alignment Model SAM, un modèle d'alignement stratégique dont la structure adoptée dépend des mécanismes de coordination et de contrôle mis en place pour développer la capacité de traitement de l'information et pour contribuer à la performance organisationnelle.

En guise de synthèse des modèles d'évaluation de l'impact à la fois riches et hétérogènes, nous adoptons ainsi l'approche causale dont l'objectif est d'étudier la relation de cause à effet entre la digitalisation axée sur l'utilisation des TIC, en tant que variable indépendante et explicative et la performance de l'organisation comme variable dépendante à expliquer. Selon cette approche on peut mettre en exergue le lien direct existant entre ces deux variables.

Pour répondre à notre problématique, nous avons conçu un modèle d'analyse qui s'inscrit dans la continuité des travaux menés précédemment, avec les particularités de notre secteur

d'analyse, à savoir l'enseignement, plus spécialement l'administration publique marocaine, étant donné que notre problématique est de type causal, qui tente d'évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance organisationnelle.

Nous présentons ci-après quelques hypothèses de recherche que nous avons pu dégager après une synthèse de l'état d'art :

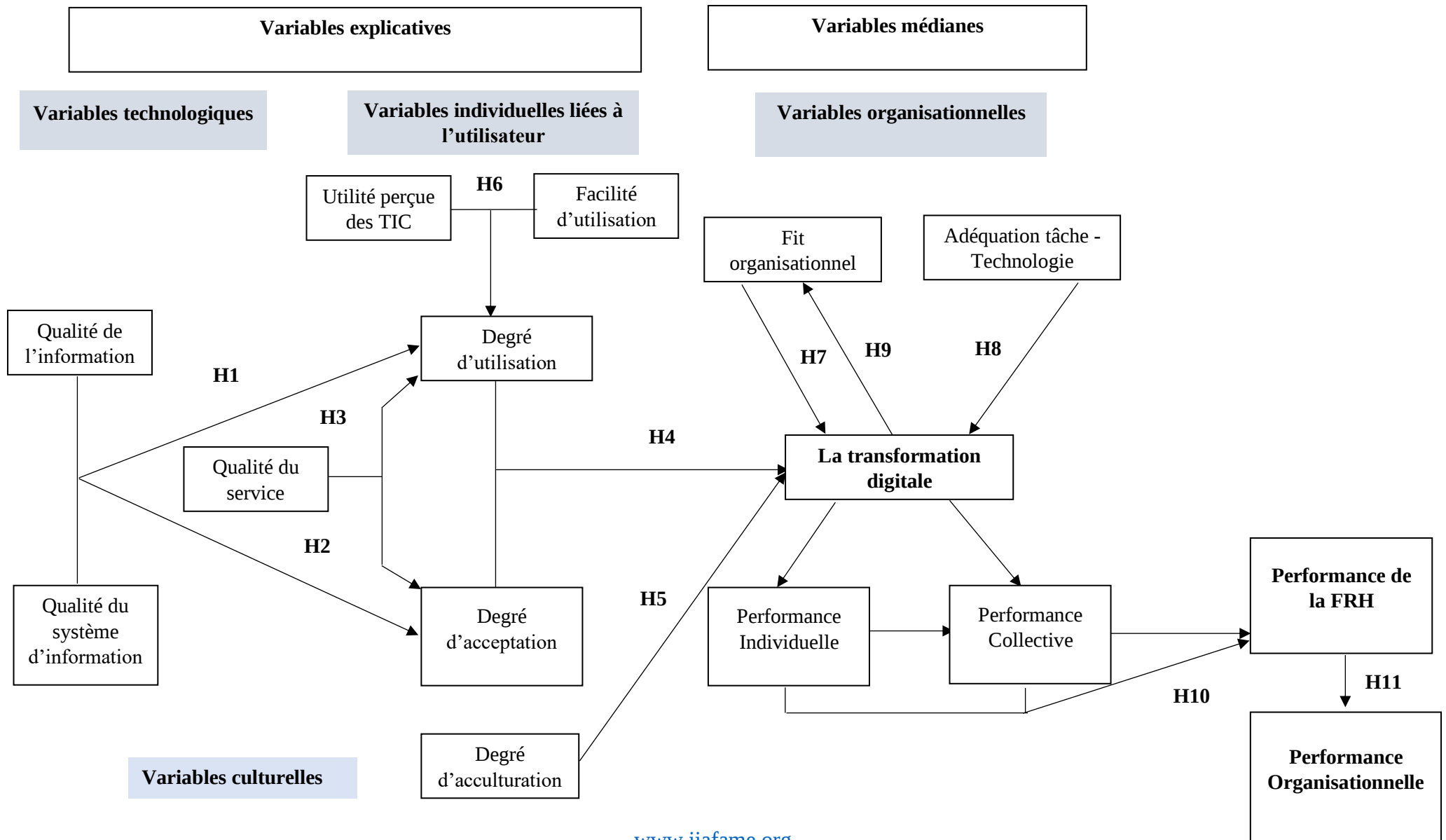
H7 : Le FIT organisationnel qui correspond à l'alignement entre la stratégie TI et la forme organisationnelle peut avoir un impact positif sur les résultats de la transformation digitale, Cités par Snell et Wright, (1997) Louart, (1996), Bergeron et Raymond (1995)

H8 : La cohérence entre les tâches et les technologies adoptées peut influencer positivement la performance en stimulant le degré d'utilisation de l'outil numérique et la transformation digitale, Goodhe et Thompson, (1995)

H9 : La transformation digitale peut contribuer à la reconfiguration de la forme organisationnelle de la FRH, Louart, (1995).

Afin de répondre théoriquement aux questions, que nous avons présentées ci-haut, nous proposons un modèle conceptuel, qui permet de schématiser l'interférence entre les variables étudiées pouvant favoriser la transformation digitale et contribuer à la performance organisationnelle, cas de l'établissement public marocain.

Figure N°01 : Modèle conceptuel de l'évaluation de l'impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle



5. Conclusion

La transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines (FRH) est un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance organisationnelle, en particulier dans l'administration publique. Notre recherche a mis en évidence l'importance cruciale du "FIT organisationnel", c'est-à-dire l'alignement entre la technologie adoptée et la structure organisationnelle. Cet alignement maximise les bénéfices des technologies de l'information et de la communication (TIC) et favorise une transformation digitale réussie.

Les théories anciennes, centrées sur l'automatisation des tâches et l'efficacité opérationnelle avec une FRH axée sur la gestion administrative, sont insuffisantes face aux défis actuels. Les théories modernes mettent l'accent sur l'innovation, l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des ressources uniques pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Dans ce contexte, la FRH est perçue comme un acteur clé dans la mise en œuvre de la transformation digitale.

Notre étude a démontré que l'intégration de technologies avancées comme l'intelligence artificielle, le big data et les systèmes d'information RH transforme profondément la FRH. Elle permet d'automatiser les processus répétitifs, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de renforcer l'engagement des agents publics et de faciliter la prise de décision stratégique grâce à l'analyse des données. Malgré les défis spécifiques du secteur public, tels que les contraintes réglementaires et la résistance au changement, ces obstacles peuvent être surmontés par une approche holistique intégrant technologie, stratégie, structure organisationnelle et culture.

Sur les onze hypothèses de notre modèle ; nous avons choisi celles qui traitent le titre de notre article ; Elles ont été confirmées : l'alignement stratégique entre la technologie et l'organisation a un impact positif sur la transformation digitale ; la cohérence entre les tâches et les technologies adoptées stimule la performance ; et la transformation digitale reconfigure la FRH en renforçant son rôle stratégique. Pour réussir cette transformation, il est indispensable de favoriser le FIT organisationnel, d'investir dans le développement des compétences numériques et de promouvoir une culture d'innovation.

Les décideurs publics et les professionnels des ressources humaines sont encouragés à intégrer les technologies numériques dans la stratégie globale, à repenser les structures organisationnelles pour favoriser l'agilité et la flexibilité, et à impliquer activement les agents dans le processus de transformation. Des actions concrètes incluent la mise en place de formations aux compétences numériques, l'adaptation des processus RH aux nouvelles technologies et l'utilisation de l'analyse de données pour informer les décisions stratégiques.

En plaçant la FRH au cœur de la transformation digitale, l'administration publique peut se renouveler, gagner en efficience et répondre aux attentes croissantes des usagers. Cette démarche permet d'assurer une transition réussie vers une organisation plus agile, innovante et performante, tout en ouvrant des perspectives pour de futures recherches sur les facteurs facilitant ou entravant cette transformation.

Références:

- (1). Alaoui, A. (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle: le cas de la société MBA-France. *La revue des sciences de gestion*, (5), 81-89.
- (2). Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
- (3). Babbie, E. (1992). *La roue de la science*. Presses universitaires.

- (4). Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative science quarterly*, 78-108.
- (5). CHAMBRIER, L. (1996). Models of human resources management in new organizations: autonomy and coherence. *Research on the organizational logic of HRM policies, LAGON research*
- (6). Croteau, A. M., & Bergeron, F. (2001). An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *The journal of strategic information systems*, 10(2), 77-99.
- (7). d'Amboise, G. (1996). *A Discussion and a Possible Test of Ellul's Main Propositions on Technique*. Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval
- (8). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- (9). DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30.
- (10). Friedberg, E. (2005). La culture «nationale» n'est pas tout le social: Réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue française de sociologie*, 46(1), 177-193.
- (11). Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.
- (12). Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1989). Strategic alignment: a process model for integrating information technology and business strategies.
- (13). Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Dunod
- (14). Krivonos, P. D. (2005, February). Communication in aircraft cabin safety: lessons learned and lessons required. In *Proceedings of the 22nd Annual International Aircraft Cabin Safety Symposium*.
- (15). Laszczuk, A., & Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3).
- (16). Leban, B. (2005). *Management de l'entreprise: Les fondements du management présentés dans un langage clair et précis*. Éditions d'Organisation.
- (17). Mebarki, N. (2013). TIC et performance d'entreprise: Étude d'impact-cas de quelques entreprises Algériennes. *Les cahiers du cread*, 104, 111-140.
- (18). Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic management journal*, 17(7), 505-512.
- (19). Nizet, J., & Pichault, F. (2001). *Les TIC et modes d'organisation*. Éditions De Boeck.
- (20). Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
- (21). Pichault, F., & Nizet, J. (2000). la gestion des ressources humaines. *présentation en séminaire MGRH Grand*.
- (22). Poissonnier, H., & Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines: un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie sciences de l'entreprise*, 179180(2), 22-43.
- (23). Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149.
- (24). Wang, Y. S., & Liao, Y. W. (2008). Assessing eGovernment systems success: A validation of the DeLone and McLean model of information systems success. *Government information quarterly*, 25(4), 717-733.