

Impact de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance de l'administration publique : Cas de l'AREF de Casablanca-Settat

Impact of the digital transformation of the human resources function on the performance of public administration: The case of AREF Casablanca-Settat

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 d'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) 522 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. (2025). Impact de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance de l'administration publique : Cas de l'AREF de Casablanca-Settat. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(1), 313-331. https://doi.org/10.5281/zenodo.14634520
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 23, 2024

Accepted: January 05, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 01 (2025)

Impact de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance de l'administration publique : Cas de l'AREF de Casablanca-Settat

Résumé :

Cette étude examine l'impact de la transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines (FRH) sur la performance organisationnelle dans le secteur public, en se concentrant sur le cas de l'Académie Régionale d'Éducation et de Formation (AREF) de Casablanca-Settat. La problématique principale consiste à comprendre comment la digitalisation de la FRH influence la performance des institutions publiques et quels sont les leviers et obstacles à cette transformation.

Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 115 participants au sein de l'AREF. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré basé sur des échelles de mesure validées, puis analysées à l'aide des logiciels **Excel** et **SPSS**. Des méthodes statistiques, notamment la régression multiple, ont été utilisées pour tester nos hypothèses et évaluer les relations entre la qualité du système d'information, la qualité de l'information, l'utilisation de l'outil, la satisfaction des utilisateurs et la performance organisationnelle. Parallèlement, une étude qualitative a été menée à travers des entretiens semi-directifs avec le directeur de l'AREF, son directeur adjoint et les directeurs des 16 directions provinciales.

Les résultats indiquent que l'intégration des technologies numériques au sein de la FRH améliore significativement l'efficacité opérationnelle, renforce l'engagement des agents publics et contribue à une meilleure qualité des services offerts aux citoyens. De plus, le "**FIT organisationnel**", c'est-à-dire l'alignement entre la technologie adoptée et la structure organisationnelle, s'est révélé être un facteur clé dans le succès de la transformation digitale. La cohérence entre la qualité du système d'information et celle de l'information influence positivement l'utilisation de l'outil et la satisfaction des utilisateurs.

En conclusion, la transformation digitale de la FRH constitue un levier essentiel pour moderniser l'administration publique et améliorer sa performance globale. Cette étude suggère que, 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 adopter une approche proactive pour intégrer efficacement les technologies numériques dans leurs organisations.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, Digitalisation, Performance.

Classification JEL : M14, O35, Q56

Type de l'article : Article empirique

Abstract:

This study examines the impact of the digital transformation of the Human Resources Function (HRF) on organizational performance in the public sector, focusing on the case of the Regional Academy of Education and Training (AREF) of Casablanca-Settat. The main issue is to understand how the digitalization of the HRF influences the performance of public institutions and what are the levers and obstacles to this transformation.

To answer this question, we conducted a quantitative survey of 115 participants within the AREF. Data were collected using a structured questionnaire based on validated measurement scales and then analyzed using Excel and SPSS software. Statistical methods, including multiple regression, were used to test our hypotheses and assess the relationships between information system quality, information quality, tool usage, user satisfaction, and organizational performance. At the same time, a qualitative study was conducted through semi-structured interviews with the director of AREF, his deputy director, and the directors of the 16 provincial directorates.

The results indicate that the integration of digital technologies within the HRF significantly improves operational efficiency, strengthens the commitment of public officials, and contributes to a better quality of services offered to citizens. In addition, the "organizational FIT", i.e., the alignment between the technology adopted and the organizational structure, has proven to be a key factor in the success of the digital transformation. The consistency between the quality of the information system and that of the information has a positive influence on the use of the tool and user satisfaction.

In conclusion, the digital transformation of the FRH is an essential lever for modernizing the public administration and improving its overall performance. The study suggests that to succeed in this transformation, it is essential to foster organizational FIT, invest in the development of digital skills, and promote a culture of innovation. Policymakers and human resources professionals are encouraged to take a proactive approach to effectively integrate digital technologies into their organizations.

Keywords: Human Resources Management, Digitalization, Performance.

Classification JEL : M14, O35, Q56

Type of article : Empirical article

1.Introduction

La transformation digitale est un phénomène majeur qui bouleverse les modes de fonctionnement des organisations à l'échelle mondiale. L'émergence rapide des technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, le big data, l'internet des objets et la blockchain a profondément modifié les processus opérationnels, redéfini les modèles d'affaires et réinventé les structures organisationnelles. Dans ce contexte en constante évolution, les entreprises et les administrations publiques doivent impérativement adapter leurs stratégies et leurs pratiques pour rester compétitives et pertinentes.

Au cœur de cette révolution numérique se trouve la Gestion des Ressources Humaines (GRH), qui a connu une transformation significative au cours des dernières décennies. Initialement centrée sur des fonctions administratives telles que la gestion de la paie, des contrats ou des congés, la GRH est désormais perçue comme un partenaire stratégique jouant un rôle clé dans la gestion des talents, le développement des compétences et l'amélioration de la performance organisationnelle. La digitalisation de la fonction RH offre des opportunités sans précédent pour optimiser les processus, réduire les coûts et améliorer la prise de décision grâce à une meilleure gestion des données (Brisola & Imperatori, 2014 ; Bondarouk et al., 2017).

Cependant, malgré les avantages potentiels de la digitalisation de la GRH, des lacunes subsistent dans la littérature concernant son impact spécifique dans le secteur public. Les administrations publiques font face à des défis particuliers, notamment des contraintes réglementaires, une résistance au changement, une complexité organisationnelle accrue et la nécessité de servir l'intérêt général. Le Maroc, à l'instar de nombreux pays, s'est engagé dans un processus de modernisation de son administration publique, avec pour objectifs la simplification des procédures administratives, l'amélioration de l'efficacité des services publics et la promotion de la transparence (Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, 2018).

Dans ce contexte, la création de l'Agence de Développement du Digital (ADD) au Maroc témoigne de la volonté des autorités d'accompagner la transition numérique en dotant le pays d'une structure capable de piloter et de coordonner les efforts de digitalisation à l'échelle nationale. L'Académie Régionale d'Éducation et de Formation (AREF) de Casablanca-Settat, institution publique clé dans le domaine de l'éducation, est directement concernée par ces initiatives, notamment dans la gestion de ses ressources humaines.

Il est essentiel d'explorer comment la transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines (FRH) peut contribuer à améliorer la performance des institutions publiques marocaines, en tenant compte de leurs spécificités. La problématique centrale de cette étude est la suivante :

Quel est l'impact de la transformation digitale de la FRH sur la performance de l'administration publique marocaine, et quels sont les leviers et obstacles à cette transformation dans le contexte de l'AREF de Casablanca-Settat ?

Les objectifs spécifiques de cette recherche sont :

- **Identifier les changements organisationnels** induits par la transformation digitale de la FRH au sein de l'AREF.
- **Évaluer l'impact de la digitalisation de la FRH** 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 cette institution.

Les théories classiques de la GRH, telles que le Taylorisme et le Fordisme, mettaient l'accent sur l'automatisation des tâches et l'efficacité opérationnelle, avec une fonction RH centrée sur la gestion administrative (Taylor, 1911 ; Ford, 1922). Avec l'évolution des technologies et

l'émergence de nouvelles approches managériales, la perception du rôle de la FRH a changé. La théorie des ressources humaines stratégiques souligne l'importance des employés comme source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991). Dans ce cadre, la transformation digitale de la FRH est perçue comme un catalyseur pour développer des compétences stratégiques, favoriser l'agilité organisationnelle et améliorer la performance globale.

Des études récentes ont exploré l'impact de la digitalisation sur la performance organisationnelle. Marler et Parry (2016) ont constaté que l'adoption de systèmes d'information RH (SIRH) est associée à une amélioration de la performance organisationnelle. Cependant, ces recherches sont majoritairement centrées sur le secteur privé, et peu d'études ont été menées dans le contexte des administrations publiques, en particulier dans les pays en développement. Cet article est structuré de la manière suivante :

La première section s'articule sur le Cadre conceptuel et théorique, présentant les théories pertinentes et le modèle conceptuel de la recherche, la seconde section sera réservée à la Méthodologie de recherche, détaillant le terrain d'étude, les données collectées, les variables analysées et les méthodes de traitement des données, la troisième section traitera les Résultats et discussions, analysant les résultats obtenus et leur implication et la quatrième section sera consacrée à la conclusion et aux recommandations, résumant les principales conclusions de l'étude et proposant des recommandations pour les décideurs publics et les professionnels des ressources humaines.

Cette recherche vise à combler une lacune dans la littérature en explorant l'impact de la transformation digitale de la FRH sur la performance de l'administration publique marocaine. En se focalisant sur le cas de l'AREF de Casablanca-Settat, l'étude apportera des éclairages sur les mécanismes par lesquels la digitalisation peut améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer l'engagement des agents publics et améliorer la qualité des services aux citoyens, tout en fournissant des recommandations pratiques pour soutenir efficacement la transformation digitale au sein des organisations publiques.

2.Cadre conceptuel et théorique

2.1. 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 que nous adoptons une posture épistémologique post-positiviste.

L'approche hypothético-déductive, stipule que les hypothèses sont déduites de la théorie, à partir d'un raisonnement proposé par le chercheur. 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
- Résultats, 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 adoptant, pour la résolution de notre problématique, la méthode de l'entonnoir qui stipule que la forme logique de la problématique va du général vers le particulier, de l'abstrait vers le concret. Cette démarche nous a permis de traduire notre idée de recherche en question spécifique de recherche,

2.2. L'importance de l'existence d'un FIT entre la structure organisationnelle et la stratégie de la transformation digitale pour un impact sur la performance.

Selon le modèle d'Ulrich (1996), le style de gestion adopté s'exprime par un organigramme qui illustre les liens hiérarchiques et les interconnexions entre les entités de l'organisation. Cet organigramme est adapté aux caractéristiques de l'entreprise (sa taille, son activité et sa culture). Ainsi, la performance des ressources humaines relève de la mission et de la position de la fonction RH dans l'organisation. Dans cette perspective, Bayad (2010) suggère que si les systèmes de GRH présentent une conformité avec les facteurs de contingence organisationnels, nous pouvons facilement orienter les objectifs et les pratiques de GRH.

Pour Delery et Doty, (1996), Lengnick – Hall et al, (2009), dans une perspective contingente, la performance de l'organisation exige l'existence en plus d'une cohérence verticale entre la GRH et la stratégie, une congruence interne du système RH pour pouvoir créer une synergie entre toutes ses pratiques.

Selon Bournois et Voynet Fourboul (2004), l'évolution vers de nouvelles formes d'organisation stimule le positionnement stratégique de la (FRH), impliquant la stratégie et la structure organisationnelle. Dans ce contexte, nous ne pouvons pas parler d'une configuration organisationnelle type privilégiée, vu qu'elle dépend de plusieurs composantes, dont l'environnement, les ressources, sans oublier que la qualité de la combinaison entre ces composantes est indispensable pour réussir l'organisation.

Pour Emile Blanc (2016), la digitalisation contribue fortement au changement organisationnel et culturel des établissements, d'où l'importance de s'investir pour l'acculturation des collaborateurs vis-à-vis le digital, cette orientation va contribuer à l'acceptation du changement qui sera instauré.

Selon le modèle proposé par Tam et Oliveira (2016) et partant de l'idée que ce n'est pas seulement la technologie qui affecte la performance, mais c'est plutôt son adéquation avec d'autres variables à savoir les capacités individuelles et la tâche. En plus de l'importance de cette adéquation, il est essentiel de tenir compte de la variable qualité.

D'après le modèle de l'impact des SI sur la performance individuelle des utilisateurs, proposé par Tam et Oliveira (2016), nous retenons qu'en plus de l'impact de l'adéquation tâche-technologie, sur la performance sociale, il existe d'autres impacts dépendant 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.

2.1.1. Contribution de la performance de la FRH (performance sociale) à la performance organisationnelle :

Selon l'approche systémique de la GRH, Von Bertalanffy (1968), explique qu'il faut identifier les objectifs et indicateurs de mesure de chacun des processus de GRH, dans l'objectif d'atteindre une plus grande cohérence de l'ensemble des activités. Pour en fin, évaluer la performance globale. Ceci permet d'identifier la contribution de l'ensemble des processus et pratiques RH à la performance de l'organisation. Dans ce sens-là FRH est considérée comme étant un système cohérent de pratiques RH permettant de contribuer et d'optimiser la performance organisationnelle.

Pour Meyer Tsui et Hinings (1993), nous soulignons que les organisations peuvent maintenir durablement leur performance organisationnelle, en adoptant des systèmes de GRH cohérents

et adaptés à leurs contextes stratégiques. En outre on constate d'ores et déjà l'apparition d'un type de GRH Hybride, qui résulte d'une conviction que pour soutenir sa performance, l'organisation doit homogénéiser ses pratiques RH et veiller à ce qu'elles soient en concordance avec ses choix stratégiques.

2.2.2. Impact de la digitalisation sur la performance :

Selon A. Trépé (2010), la performance de la FRH dépend de la capacité des politiques et des pratiques RH adoptées à permettre aux individus de contribuer au succès de l'organisation.

Selon Reeves (1995), un système de travail axé sur l'innovation génère des performances nettement supérieures à celles obtenues par un système basé sur le contrôle.

D'après Laurent Taskin et Anne Dietrich (2011), la configuration la plus efficace pour atteindre les meilleures performances possibles est celle qui permet aux pratiques de GRH d'évoluer en tant que système cohérent.

Pour Rivard et al. (2004), les organisations doivent arranger (FIT) adéquatement leurs différentes composantes (stratégie, structure, technologies de l'information et leadership) pour atteindre les performances souhaitées.

Selon Bernard Just (2010), ce n'est pas la technologie qui rend la fonction RH performante, mais c'est plutôt l'originalité des outils développés et la qualité de la communication entre ces derniers qui rendent la FRH plus performante.

D'après Blanchot et Wacheux (2002), l'impact du numérique n'est pas limité à la dimension opérationnelle de la FRH, mais touche également la dimension organisationnelle, c'est un levier de transformation, qui provoque des changements organisationnels et managériaux.

Pour Ellul (1954), les usagers des SI liés à la coordination, au partage de l'information, à la communication et à la diffusion des connaissances sont des sources de performance plus que les SI liés au contrôle hiérarchique qui se limitent à la communication verticale.

2.2.3. Hypothèses de recherche

Nous présentons ci-après deux hypothèses de recherche parmi celles que nous avons pu dégager après une synthèse de l'état d'art présenté ci-haut :

Notre modèle comporte une dizaine d'hypothèses, nous présentons ci-après deux hypothèses de recherche suivantes parmi celles que nous avons pu formuler après une synthèse d'état d'art:

- **H1** : L'adéquation entre la qualité du système d'information et la qualité de l'information a un impact positif sur l'utilisation de l'outil par les utilisateurs.
- **H2** : La cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information influence positivement la satisfaction de l'utilisateur.

3.Méthodologie de la recherche

La méthodologie de cette recherche vise à analyser les apports de la transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines (FRH) sur la performance organisationnelle au sein de l'administration publique, en prenant pour terrain d'étude l'Académie Régionale d'Éducation et de Formation (AREF) de Casablanca-Settat. Cette section détaille le contexte de l'étude, le modèle de recherche proposé, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données.

3.1. Terrain et données de l'étude

3.1.1. Terrain d'étude : AREF Casablanca-Settat

L'AREF de Casablanca-Settat est une institution publique marocaine chargée de la mise en œuvre des politiques éducatives au niveau régional. Elle supervise les établissements scolaires, gère les ressources humaines de l'éducation et assure la formation continue des enseignants et

du personnel administratif. Dans le contexte actuel, l'AREF est engagée dans un processus de transformation digitale visant à moderniser ses pratiques et à améliorer la performance globale de ses services.

3.1.2. Données de l'étude

Les données de notre étude ont été collectées auprès de 115 participants issus de différents services de l'AREF Casablanca-Settat, incluant des responsables RH, des chefs de service RH et d'autres acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur implication dans le processus de transformation digitale de la FRH et de leur connaissance des systèmes d'information RH (SIRH) utilisés au sein de l'institution.

3.1.3. Source des données

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré sur la base des modèles théoriques et des hypothèses de recherche présentés dans la littérature existante. Le questionnaire comprend des échelles de mesure validées, adaptées au contexte de l'étude, permettant d'évaluer les variables clés telles que la qualité du système d'information, la qualité de l'information, l'utilisation de l'outil, la satisfaction de l'utilisateur et la performance organisationnelle.

3.1.4. Axes du questionnaire

Nous avons élaboré notre questionnaire sous forme de Huit axes, chacun de ces derniers est composé de plusieurs questions permettant la vérification des hypothèses qui nous serviront finalement à répondre à notre problématique de recherche. Nous présentons ci-dessous les axes que nous avons adoptés dans la structure de notre questionnaire :

Tableau 1: Axes du questionnaire

Axe	Désignation
Axe 1	Informations sur les personnels
Axe 2	Global : L'impact du Digital sur la FRH
Axe 3	L'impact du Digital sur la FRH sur la gestion administrative du personnel
Axe 4	L'impact du Digital sur le processus de recrutement
Axe 5	L'impact du Digital sur le processus de formation
Axe 6	L'impact du Digital sur le processus d'évaluation de la performance de la FRH
Axe 7	L'impact du Digital sur le processus de la gestion des carrières
Axe 8	Perspectives de la transformation digitale de la FRH (Télétravail)

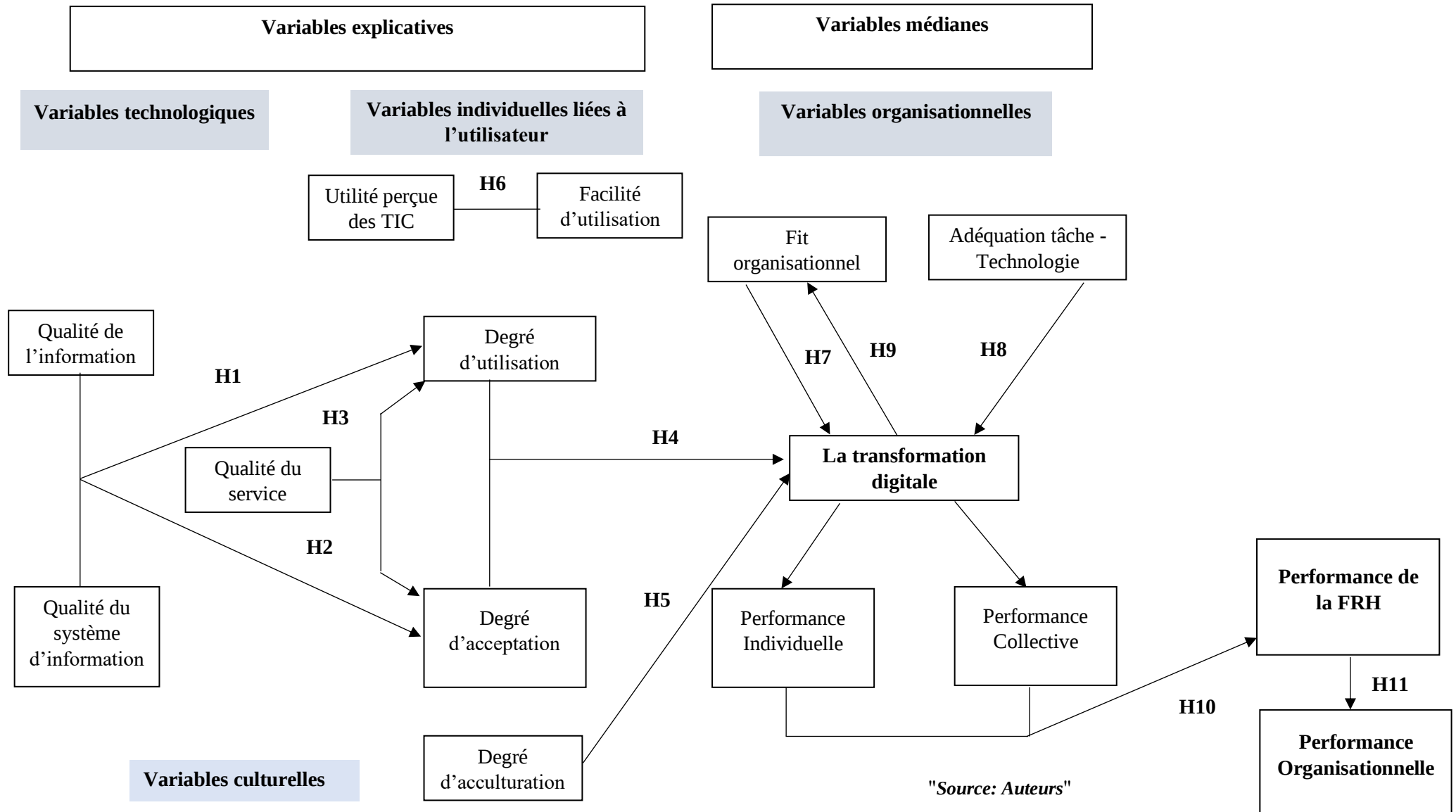
Source : Auteurs

3.2. Modèle de recherche :

Le modèle de recherche proposé s'inspire du modèle de réussite des systèmes d'information de DeLone et McLean (1992, 2003), adapté au contexte de la transformation digitale de la FRH dans le secteur public. Il vise à analyser les relations entre les variables suivantes :

- Qualité du système d'information (QSI)
- Qualité de l'information (QI)
- Utilisation de l'outil (UTIL)
- Satisfaction de l'utilisateur (SAT)
- Performance organisationnelle (PO)

Figure 1: Modèle Conceptuel de la Recherche



4. Présentation et discussion des résultats

4.1. Présentation des résultats de la phase préliminaire basée sur l'étude qualitative exploratoire

4.1.1. Présentation de la démarche qualitative

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec le directeur d'AREF, son directeur adjoint qui occupe aussi le poste du chef de la division des ressources humaines, ainsi que tous les directeurs des 16 directions provinciales. Cette méthode nous a permis de collecter plusieurs données, de façon structurée selon les axes que nous avons fixés pour avancer dans notre parcours de questionnement et collecter des réponses qui nous serviront pendant la vérification de nos hypothèses de recherche.

Tableau 2: Tableau récapitulatif des profils des responsables interviewés

Fonction	Etablissement
Directeur AREF	AREF Casablanca - Settât
Directeur Adjoint – Chef de division RH	AREF Casablanca - Settât
Directrice Provinciale	Direction Provinciale Benslimane
Directrice Provinciale	Direction Provinciale Casa Anfa
Directeur Provincial	Direction Provinciale Al Fida Mers
Directeur Provincial	Direction Provinciale Aïn Sebaa
Directrice Provinciale	Direction Provinciale Aïn Chock
Directrice Provinciale	Direction Provinciale Hay Hassani
Directeur Provincial	Direction Provinciale Ben M'sik
Directeur Provincial	Direction Provinciale Moulay R'chid
Directeur Provincial	Direction Provinciale Sidi Bernoussi
Directeur Provincial	Direction Provinciale El Jadida
Directeur Provincial	Direction Provinciale Médiouna
Directeur Provincial	Direction Provinciale Mohammadia
Directeur Provincial	Direction Provinciale Nouaceur
Directeur Provincial	Direction Provinciale Settât
Directeur Provincial	Direction Provinciale Berrechid
Directeur Provincial	Direction Provinciale Sidi Bennour

Source : Auteurs

4.1.2. Présentation et discussion des résultats

À travers ces entretiens, nous avons pu collecter et tirer les conclusions suivantes :

- Tous les directeurs et les directrices admettent que la transformation digitale répond à des objectifs d'ordre stratégique. De même, la plupart d'entre eux ont une perception positive par rapport au nouvel organigramme, qui est impacté par cette transformation.
- Puisque la transformation a touché la fonction RH, selon la majorité des interviewés, ces derniers croient massivement à l'existence d'une structure organisationnelle plus favorable pour la mise en place réussie du processus de transformation digitale, de même la moitié d'entre eux estime que l'AREF ou les D.P a accompagné le processus de digitalisation.
- Une grande partie des responsables hiérarchiques affirme l'existence d'obstacles freinant l'utilisation des plateformes de gestion, tels :
 - Existence de déficit dans les compétences numériques
 - La mauvaise anticipation des besoins de l'organisation
 - Ne pas se mettre à la place des usagers
 - Difficulté de motiver et de faire participer les collaborateurs
 - Adoption d'une organisation en silo rigide, c'est-à-dire (une structure organisationnelle où les différentes fonctions, départements ou équipes d'une entreprise fonctionnent de manière isolée et souvent hermétique les unes par rapport aux autres),

- La plupart des interviewés attestent qu'elle utilise des tableaux de bord pour évaluer la performance de leur activité, alors qu'environ la totalité déclare que cette évaluation s'effectue au niveau du Middle Management, vu que la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels s'effectue par le chef de service et s'exécutent par les collaborateurs.

- La majorité des responsables hiérarchiques déclare qu'il y a une contribution remarquable de la satisfaction des usagers, de la qualité du système d'information, de la qualité de l'information et de la fiabilité du système à la performance de la FRH.

Ces responsables ont toujours constaté une amélioration sur le taux de réclamation, le délai de traitement des dossiers, la qualité des résultats obtenus et sur la satisfaction des clients internes.

- Pour atteindre les objectifs de la FRH de demain, les interviewés proposent des actions transformationnelles à savoir :

- L'attractivité et le recrutement de profils compétents
- Le pilotage des ressources et l'anticipation des besoins
- L'accompagnement individualisé des carrières
- L'évaluation des modes de travail
- L'accompagnement des transformations publiques

- Finalement, pour réussir la transformation digitale de l'organisation, les responsables hiérarchiques suggèrent qu'il y a des défis que doivent relever leurs équipes RH à savoir :

- Rassurer les collaborateurs sur le nouveau mode de travail à travers la communication sur les avantages du digital.
- La mise en place de la formation et du développement des compétences techniques et numériques nouvelles pour les équipes RH
- La mise en place des mesures de sécurité rigoureuses, telles que le cryptographie, l'accès restreint et les audits réguliers.

4.2. Présentation de la phase confirmatoire

Le Test de khi2 est généralement utilisé pour les observations qualitatives, il s'applique sur un tableau de contingence, pour croiser et étudier la relation qui existe entre deux variables catégorielles à caractère nominal ou qualitatif.

Nous analysons et interprétons les résultats empiriques obtenus en utilisant le logiciel **SPSS**, pour étudier l'impact des différents outils numériques utilisés sur les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle, en mettant particulièrement l'accent sur ceux liés à la fonction des ressources humaines (FRH).

Il est utilisé sur un tableau de contingence croisant les deux variables à étudier.

Tableau 3: Tableau des fréquences

Ancienneté dans le poste	Fréquence (f _i)
Entre 1 et 5 ans	48
Entre 6 et 10 ans	16
Entre 11 et 15 ans	42
Entre 16 et 20 ans	7
Entre 21 et 25 ans	2
Total	115

Source : Auteurs

- Moyenne ($\bar{x} = 8.61 \text{ ans}$)
- Variance ($\sigma^2 = 20.49$)
- Écart-type ($\sigma = 4.53 \text{ ans}$)

Moyenne : Les employés ont en moyenne 8,61 ans d'ancienneté dans leur poste, ce qui indique une expérience modérée au sein de l'AREF Casablanca-Settat.

Écart-type : Un écart-type de 4,53 ans suggère une dispersion modérée des anciennetés autour de la moyenne. Cela signifie que si l'on considère l'intervalle de la moyenne

± l'écart-type (soit entre 4,08 ans et 13,14 ans), une grande partie des employés se situe dans cette tranche d'ancienneté.

4.3. Vérification et discussion des hypothèses du modèle conceptuel de la recherche

4.3.1. Vérification de l'hypothèse N°1 :

L'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur l'utilisation des IT

Après analyse des réponses portant sur la question suivante du questionnaire :

Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?

Nous remarquons que 83% des répondants attestent que l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TIC (Technologies de l'information et de la communication), alors que les autres (17%) sont répartis entre ceux qui sont en désaccord ou ceux qui expriment leurs neutralités.

Nous vérifions par la suite l'impact de cette cohérence sur les indicateurs de performance à l'aide du Test d'indépendance Khi2 et celui de V de Cramer (V Cramer).

Tableau 4:Tableau croisé *

Effectif						
		Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?				Total
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	
Votre perception par rapport à : la cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur ?	Tout à fait d'accord	1	0	0	8	9
	D'accord	63	11	1	10	85
	Neutre	1	2	6	12	21
Total		65	13	7	30	115

**Votre perception par rapport à : la cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur ? * Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?*

Source : Auteurs

Tableau 5:Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	68,583a	6	0,000
Rapport de vraisemblance	66,013	6	0,000

Source : Auteurs

Les tests du khi-carré de Pearson (68,583) et du rapport de vraisemblance (66,013) montrent une association significative entre les variables, avec un degré de liberté de 6 et une signification p de 0,000, confirmant que ces résultats sont statistiquement significatifs. Cela suggère une dépendance notable entre les variables analysées pour les 115 observations valides.

Tableau 6: Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,772	0,000
	V de Cramer	0,546	0,000
	Coefficient de contingence	0,611	0,000
N d'observations valides		115	

Source : Auteurs

L'analyse des mesures symétriques pour un tableau nominal montre une forte association entre les variables. Le coefficient Phi (0,772) et le V de Cramer (0,546) indiquent une corrélation significative, suggérant une relation robuste, tandis que le coefficient de contingence (0,611) confirme cette association. La valeur p de 0,000 indique que ces résultats sont statistiquement significatifs pour les 115 observations valides

Tableau 7: Tableau croisé*

Effectif						
		Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?				Total
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	
Votre perception par rapport à : la qualité du service peut influencer positivement le degré d'utilisation des TIC et son degré de satisfaction par l'utilisateur ?	D'accord	64	10	0	1	75
	Pas d'accord	0	1	0	8	9
	Neutre	0	0	4	1	5
	Tout à fait d'accord	1	2	3	20	26
Total		65	13	7	30	115

* Votre perception par rapport à : la qualité du service peut influencer positivement le degré d'utilisation des TIC et son degré de satisfaction par l'utilisateur ? * Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?

Source : Auteurs

Tableau 8: Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	141,140 ^a	9	0,000
Rapport de vraisemblance	129,916	9	0,000
N d'observations valides	115		

Source : Auteurs

Les résultats des tests du khi-carré montrent une forte association entre les variables, avec une valeur de khi-carré de Pearson de 141,140 et un rapport de vraisemblance de 129,916, tous deux avec 9 degrés de liberté. La signification asymptotique (p = 0,000) indique que cette association est hautement significative statistiquement pour les 115 observations valides, suggérant une dépendance marquée entre les variables étudiées

Tableau 9 : Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	1,108	0,000
	V de Cramer	0,640	0,000
	Coefficient de contingence	0,742	0,000
N d'observations valides		115	

Source : Auteurs

Les mesures symétriques indiquent une association très forte entre les variables nominales, avec un coefficient Phi de 1,108 et un V de Cramer de 0,640, ce qui suggère une relation solide. Le coefficient de contingence (0,742) renforce cette conclusion, et la signification asymptotique ($p = 0,000$) confirme la robustesse statistique de ces résultats pour les 115 observations valides.

Tableau 10:Tableau croisé -

Effectif						
		Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?				Total
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	
Votre service utilise-t-il la signature électronique dédié au traitement des courriers ?	Jamais	60	13	7	30	110
	Rarement	5	0	0	0	5
Total		65	13	7	30	115

** Votre service utilise-t-il la signature électronique dédiée au traitement des courriers ? * Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies d'information)?*

Source : Auteurs

Tableau 11:Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,021 ^a	3	0,259
Rapport de vraisemblance	5,880	3	0,118
N d'observations valides	115		

Source : Auteurs

Les résultats du test du khi-carré montrent une faible association entre les variables, avec un khi-carré de Pearson de 4,021 et un rapport de vraisemblance de 5,880, tous deux avec 3 degrés de liberté. La signification asymptotique ($p = 0,259$ et $p = 0,118$) indique que l'association n'est pas statistiquement significative pour les 115 observations valides, suggérant une indépendance probable entre les variables.

Tableau 12:Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,187	0,259
	V de Cramer	0,187	0,259
	Coefficient de contingence	0,184	0,259
N d'observations valides		115	

Source : Auteurs

Les mesures symétriques (tableau 14) révèlent une faible association entre les variables, avec des valeurs de Phi et de V de Cramer de 0,187 et un coefficient de contingence de 0,184. La signification asymptotique ($p = 0,259$) n'étant pas significative, il est probable que les variables soient indépendantes pour les 115 observations valides.

Tableau 13:Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	41,175 ^a	9	0,000
Rapport de vraisemblance	50,589	9	0,000
N d'observations valides	115		

Source : Auteurs

Tableau 14:Tableau croisé*

Effectif						
		Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?				Total
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	
Avez-vous constaté une évolution du nombre de réunions et webinaires tenus en ligne / nombre total de réunions tenues sur une période ?	Faible	14	2	0	1	17
	Elevé	2	0	0	0	2
	Moyenne	35	0	0	8	43
	Très Faible	14	11	7	21	53
Total		65	13	7	30	115

* Avez-vous constaté une évolution du nombre de réunions et webinaires tenus en ligne / nombre total de réunions tenues sur une période ? * Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?

Source : Auteurs

Les résultats du test du khi-carré (tableau 13) indiquent une association significative entre les variables, avec une valeur de khi-carré de Pearson de 41,175 et un rapport de vraisemblance de 50,589, tous deux avec 9 degrés de liberté. La signification asymptotique ($p = 0,000$) confirme la robustesse statistique de cette association pour les 115 observations valides, suggérant une relation notable entre les variables étudiées.

Tableau 15:Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,598	0,000
	V de Cramer	0,345	0,000
	Coefficient de contingence	0,513	0,000
N d'observations valides		115	

Source : Auteurs

Les tests du khi-carré et les mesures symétriques montrent une association modérée entre les variables nominales, avec un coefficient Phi de 0,598, un V de Cramer de 0,345 et un coefficient de contingence de 0,513. La signification asymptotique ($p = 0,000$) pour ces mesures confirme la robustesse statistique de cette association pour les 115 observations valides, indiquant une relation notable, mais non excessive entre les variables.

Tableau 16:Tableau croisé*

Effectif						
		Votre perception par rapport à : la qualité du service peut influencer positivement le degré d'utilisation des TIC et son degré de satisfaction par l'utilisateur ?				Total
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	
Disposez-vous des plateformes dédiées au Télétravail ?	Non	52	10	0	9	71
	Oui	13	3	7	21	44
Total		65	13	7	30	115

* Votre perception par rapport à : la qualité du service peut influencer positivement le degré d'utilisation des TIC et son degré de satisfaction par l'utilisateur ? * Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?

Source : Auteurs

Tableau 17: Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	34,534 ^a	3	0,000
Rapport de vraisemblance	37,276	3	0,000
N d'observations valides	115		

Source : Auteurs

Les tests du khi-carré montrent une association significative entre les variables, avec une valeur de khi-carré de Pearson de 34,534 et un rapport de vraisemblance de 37,276, tous deux avec 3 degrés de liberté. La signification asymptotique ($p = 0,000$) confirme la pertinence statistique de cette relation pour les 115 observations valides, suggérant une dépendance notable entre les variables étudiées.

Tableau 18: Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal		
Phi	0,548	0,000
V de Cramer	0,548	0,000
Coefficient de contingence	0,481	0,000
N d'observations valides	115	

Source : Auteurs

Les mesures symétriques indiquent une association modérée à forte entre les variables, avec des coefficients Phi et V de Cramer égaux à 0,548 et un coefficient de contingence de 0,481. La signification asymptotique ($p = 0,000$) confirme la validité statistique de cette association pour les 115 observations valides, suggérant une relation significative entre les variables nominales.

Tableau 19: Tableau croisé*

Effectif						
		Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?				Total
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	
Quelle est la fréquence d'utilisation du Télétravail ?	Occasionnellement	2	1	1	8	12
	Rarement	24	12	6	22	64
	Occasionnellement	2	0	0	0	2
	Rarement	37	0	0	0	37
Total		65	13	7	30	115

* Quelle est la fréquence d'utilisation du Télétravail ? * Votre perception par rapport à : l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TI (Technologies de l'Information) ?

Source : Auteurs

Tableau 20: Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	51,198 ^a	9	0,000
Rapport de vraisemblance	64,421	9	0,000
N d'observations valides	115		

Source : Auteurs

Les résultats des tests du khi-carré révèlent une association statistiquement significative entre les variables, avec un khi-carré de Pearson de 51,198 et un rapport de vraisemblance de 64,421, chacun avec 9 degrés de liberté. La signification asymptotique ($p = ,000$) confirme la solidité de

cette relation pour les 115 observations valides, indiquant une dépendance substantielle entre les variables examinées.

Tableau 21: Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,667	0,000
	V de Cramer	0,385	0,000
	Coefficient de contingence	0,555	0,000
N d'observations valides		115	

Source : Auteurs

Les mesures symétriques montrent une association forte entre les variables, avec un coefficient Phi de 0,667, un V de Cramer de ,385, et un coefficient de contingence de 0,555. La signification ($p = 0,000$) confirme que cette relation est statistiquement significative pour les 115 observations valides, indiquant une dépendance notable entre les variables nominales.

4.3.2. Vérification de l'hypothèse N°2 :

La cohérence « qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information » peut influencer positivement la satisfaction de l'utilisateur.

En analysant les réponses sur la question suivante du questionnaire : votre perception par rapport à : la cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur ?

Nous constatons que 82% des répondants affirment que la cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur, tandis que seulement 18% des répondants restants expriment leurs neutralités pour cette question.

Tableau 22: Tableau croisé*

Effectif					
		Votre perception par rapport à : la cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur ?			Total
		Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	
Votre perception par rapport à : la qualité du service peut influencer positivement le degré d'utilisation des TIC et son degré de satisfaction par l'utilisateur ?	D'accord	0	74	1	75
	Pas d'accord	0	7	2	9
	Neutre	0	0	5	5
	Tout à fait d'accord	9	4	13	26
Total		9	85	21	115

* Votre perception par rapport à : la qualité du service peut influencer positivement le degré d'utilisation des TIC et son degré de satisfaction par l'utilisateur ? * Votre perception par rapport à : la cohérence entre la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur ?

Source : Auteurs

Les résultats des tests du khi-carré révèlent une association statistiquement significative entre les variables, avec un khi-carré de Pearson de 97,272 et un rapport de vraisemblance de 96,415, chacun avec 6 degrés de liberté. La signification asymptotique ($p = 0,000$) confirme la solidité

de cette relation pour les 115 observations valides, indiquant une dépendance substantielle entre les variables examinées.

Tableau 23: Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	97,272 ^a	6	0,000
Rapport de vraisemblance	96,415	6	0,000
N d'observations valides	115		

Source : Auteurs

Tableau 24: Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,920	0,000
	V de Cramer	0,650	0,000
	Coefficient de contingence	0,677	0,000
N d'observations valides		115	

Source : Auteurs

Les mesures symétriques indiquent une association très forte entre les variables, avec un coefficient Phi de 0,920, un V de Cramer de 0,650 et un coefficient de contingence de 0,677. La signification asymptotique ($p = 0,000$) confirme la robustesse statistique de cette association pour les 115 observations valides, suggérant une relation marquée et significative entre les variables nominales.

5. Conclusion

Notre sujet de cet article porte sur la transformation digitale de la FRH, en relation avec la performance de l'administration publique à travers la réponse à la problématique suivante : quel est l'impact de la transformation digitale de la FRH sur la performance de l'académie régionale de la formation et de l'éducation de Casablanca Settat.

L'objectif de cet article est de traiter cette problématique en se basant sur une revue de littérature, ensuite nous avons élaboré un modèle conceptuel qui comporte une dizaine d'hypothèses. Notre choix porte sur les hypothèses N°1 et l'hypothèse N°2. Nous avons utilisé la méthode mixte : quantitative à travers l'étude d'un échantillon du personnel de l'AREF estimé à 115 interviewé, et qualitative par un entretien semi-directif destiné aux directeurs d'AREF et ceux des directeurs provinciaux des Directions provinciales.

L'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur l'utilisation des IT

Après analyse des résultats obtenus, nous remarquons que 83% des répondants attestent que l'adéquation entre la qualité de l'information et la qualité du système d'information peut avoir un impact positif sur le degré d'utilisation des TIC (Technologies de l'information et de la communication), alors que les autres (17%) sont répartis entre ceux qui sont en désaccord ou ceux qui expriment leurs neutralités.

Nous vérifions par la suite l'impact de cette cohérence sur les indicateurs de performance à l'aide du Test d'indépendance Khi2 et celui de Vde Cramer (V Cramer).

Nous pouvons conclure sur la base de cette analyse l'existence d'une dépendance très significative entre la variable relative à l'adéquation « qualité d'information, la qualité du SI » et les indicateurs de la performance, cette dépendance se traduit par un impact positif sur la performance.

Nous recapitulons sur la base de cette analyse fondée sur le test d'indépendance Khi2 et celui de V de Cramer, l'existence d'une dépendance très significative entre la variable relative à l'adéquation « qualité d'information et la qualité du SI » qui peut se traduire par un impact positif sur l'utilisation des technologies.

La cohérence « qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information » peut influencer positivement la satisfaction de l'utilisateur.

82% des répondants affirment que la cohérence entre la qualité de la technologie adoptée et la qualité de l'information peut influencer positivement sur le degré de satisfaction de l'utilisateur, tandis que seulement 18% des répondants restants expriment leurs neutralités pour cette question. Suite aux résultats du test d'indépendance khi2 et celles de V de Cramer, nous pouvons conclure que la dépendance est très observable entre la cohérence « Qualité TIC – Qualité information » et la satisfaction de l'utilisateur.

Références :

- (1). Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & management*, 41(7), 921-932.
- (2). Bailey, J. E., & Pearson, S. W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management science*, 29(5), 530-545.
- (3). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (4). Bertalanffy, L. V. (1968). General systems theory as integrating factor in contemporary science. *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*, 2, 335-340.
- (5). Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM: Developing trust in the HR department. *Employee relations*, 36(4), 376-397.
- (6). Blanchot, F., & Wacheux, F. (2002). TIC, finalités de la GRH et création de valeur. *E-GRH : révolution ou évolution*, 15-36.
- (7). Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of human resource management*, 28(1), 98-131.
- (8). Bournois, F., & Voynet-Fourboul, C. (2004). Le nouveau binôme DRH-DG. *Escp-Eap News*.
- (9). Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- (10). 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.
- (11). Ding, Y., & Straub, D. (2008). Quality of IS in services: Theory and validation of constructs for service, information, and system.
- (12). Ellul, J. (1964). 1954. *The technological society*
- (13). Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My life and work*. Binker North.
- (14). Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *The journal of strategic information systems*, 19(3), 207-228.
- (15). Just, A. C., Adibi, J. J., Rundle, A. G., Calafat, A. M., Camann, D. E., Hauser, R., ... & Whyatt, R. M. (2010). Urinary and air phthalate concentrations and self-reported use of personal care products among minority pregnant women in New York city. *Journal of exposure science & environmental epidemiology*, 20(7), 625-633.
- (16). Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- (17). Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.

- (18). Reeves, G. H., Benda, L. E., Burnett, K. M., Bisson, P. A., & Sedell, J. R. (1995). A disturbance-based ecosystem approach to maintaining and restoring freshwater habitats of evolutionarily significant units of anadromous salmonids in the Pacific Northwest. In American Fisheries Society Symposium (Vol. 17, pp. 334-349).
- (19). Tam, C., & Oliveira, T. (2017). Literature review of mobile banking and individual performance. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1044-1067.
- (20). Taskin, L., Al-Amoudi, I., & Vincent, S. Organizing for a Sustainable Future: Responsibility, Renewal & Resistance.
- (21). Taylor, F. W. (1911). Principles and methods of scientific management. *Journal of Accountancy*, 12(3), 3.
- (22). Trépé, A., Aubert, P., Bermond, F., Carrère, J. M., Delanoue, M., & Gouzi, B. (2010). L'évaluation de la performance de la fonction RH.
- (23). Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- (24). Whewell, W. (1863). *History of the inductive sciences: from the earliest to the present time* (Vol. 1). D. Appleton.