

L'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle : Etude empirique auprès des PME marocaines

The impact of HR digitalization on organizational performance: An empirical study of Moroccan SMEs

Asmaa EL OMRANI, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Mohammed FAKHRADDINE, (Doctorant)

ENCG Fès, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Larbi TOUHAMI, (Professeur de l'enseignement supérieur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Adresse de correspondance :	Université Abdelmalek Essaâdi, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Tanger. 1373 - Poste principale - Tanger, Maroc. Tel : +212539393932. Email : contact@fsjest.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL OMRANI, A., FAKHRADDINE, M., & TOUHAMI, L. (2026). L'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle : Etude empirique auprès des PME marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 384-399. https://doi.org/10.5281/zenodo.23519048
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 26/08/2026

Accepted: 16/10/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 13 (2026)

L'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle : Etude empirique auprès des PME marocaines

Résumé :

Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation digitale, les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées à la nécessité d'intégrer les technologies numériques afin d'améliorer leur compétitivité et leur performance organisationnelle. La fonction ressources humaines (RH) apparaît aujourd'hui comme l'un des principaux domaines concernés par cette mutation, à travers l'automatisation des processus, l'intégration des systèmes d'information RH et le développement des outils collaboratifs. Si la relation entre digitalisation RH et performance organisationnelle a été largement documentée dans des contextes européens et nord-américains, peu de travaux empiriques ont mobilisé des données primaires collectées auprès de PME marocaines pour l'examiner ; cet article vise précisément à combler ce déficit empirique et contextuel en analysant les perceptions d'acteurs RH marocains. L'étude repose sur une approche quantitative descriptive menée auprès de 85 répondants issus de PME opérant dans différents secteurs d'activité.

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré puis analysées à travers des statistiques descriptives. Les résultats montrent que la digitalisation RH est perçue par les répondants comme associée à une amélioration de la performance opérationnelle (81 %), décisionnelle (83 %) et humaine (86 %) des entreprises. L'automatisation des processus RH, l'utilisation des outils digitaux et l'acceptation des technologies par les collaborateurs apparaissent comme des leviers majeurs d'efficacité organisationnelle perçue. Toutefois, plusieurs freins persistent, notamment les contraintes financières, le manque de compétences numériques et la résistance au changement. L'étude met ainsi en évidence le rôle stratégique de la digitalisation RH dans le développement des PME et souligne la nécessité d'un accompagnement organisationnel et humain pour assurer le succès de la transformation digitale.

Mots-clés : Digitalisation RH, performance organisationnelle, PME, SIRH, transformation digitale, Maroc.

Classification JEL : M12 ; O33 ; L26

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

In a context marked by the acceleration of digital transformation, small and medium-sized enterprises (SMEs) are increasingly required to integrate digital technologies in order to enhance their competitiveness and organizational performance. Human resource management (HRM) has emerged as one of the key areas affected by this transformation through process automation, the integration of Human Resource Information Systems (HRIS), and the development of collaborative digital tools. While the relationship between HR digitalization and organizational performance has been extensively documented in European and North American settings, few empirical studies have drawn on primary data collected from Moroccan SMEs to examine it; this article seeks to address this empirical and contextual gap by analyzing the perceptions of Moroccan HR actors. The study is based on a descriptive quantitative approach conducted among 85 respondents from SMEs operating in various sectors.

Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using descriptive statistics. The findings reveal that HR digitalization is perceived by respondents as being associated with improvements in operational (81%), decision-making (83%) and human (86%) performance within organizations. The automation of HR processes, the use of digital tools, and employees' acceptance of technology appear to be major perceived drivers of organizational efficiency. However, several challenges remain, including financial constraints, the lack of digital skills, and resistance to change. The study highlights the strategic role of HR digitalization in SME development and emphasizes the need for organizational and human support to ensure the success of digital transformation.

Keywords: HR digitalization, organizational performance, SMEs, HRIS, digital transformation, Morocco.

JEL Classification: M12; O33; L26

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, les organisations ont été profondément transformées par l'émergence des technologies numériques et l'évolution des modes de management. La digitalisation constitue désormais un levier stratégique majeur permettant aux entreprises d'améliorer leur compétitivité, leur efficacité et leur capacité d'adaptation dans un environnement économique caractérisé par une forte intensité concurrentielle et des mutations permanentes (Vial, 2019). Cette transformation concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise, notamment la gestion des ressources humaines, qui connaît une évolution importante vers des pratiques davantage automatisées, intégrées et orientées données.

La digitalisation des ressources humaines renvoie à l'intégration des technologies numériques dans les différents processus RH, tels que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des compétences ou encore la communication interne (Bondarouk & Ruël, 2009). Cette évolution repose principalement sur l'utilisation des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), des plateformes collaboratives, du cloud computing et des outils d'analyse des données RH (HR analytics). Elle permet non seulement de rationaliser les tâches administratives, mais également de renforcer le rôle stratégique de la fonction RH dans la création de valeur organisationnelle.

Dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME), la digitalisation des ressources humaines revêt une importance particulière. Les PME occupent une place centrale dans le tissu économique marocain et représentent une source essentielle de création d'emplois et de développement économique. Toutefois, elles font face à de nombreux défis liés à la mondialisation, à la concurrence accrue et à l'évolution rapide des attentes des collaborateurs et des clients.

Sur le plan national, plusieurs travaux institutionnels confirment l'actualité et la pertinence de cette problématique. Selon le Haut-Commissariat au Plan, la part des entreprises marocaines disposant d'un site internet n'a pas dépassé 31 % en 2019, ce retard de numérisation étant encore plus marqué au sein des petites et moyennes structures, qui représentent environ 93 % du tissu productif national (HCP, 2022). Dans le même sens, le rapport de l'Institut Royal des Études Stratégiques consacré à la transformation numérique et à la maturité des entreprises marocaines souligne l'absence, à l'échelle du pays, d'une stratégie numérique globale et un retard relatif en matière d'usages numériques avancés (Bounfour, 2018). Plus récemment, une enquête de la Banque Européenne d'Investissement menée auprès de dirigeants de PME marocaines indique que si près de huit PME sur dix déclarent un effort en matière d'usage numérique, seul un cinquième d'entre elles atteint un niveau d'usage avancé (BEI, 2026). Ces constats confirment que la transformation digitale des PME marocaines demeure inégale et justifient l'intérêt d'une analyse empirique centrée sur ce contexte spécifique. Dans ce contexte, la transformation digitale apparaît comme un moyen d'améliorer la flexibilité, l'agilité et la capacité d'innovation des PME.

Plusieurs travaux ont montré que la digitalisation RH peut avoir un effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises. Selon Marler et Boudreau (2017), l'exploitation des données RH permet d'améliorer la qualité des décisions managériales et d'optimiser la gestion des talents. De même, Strohmeier (2007) souligne que l'automatisation des processus RH contribue à accroître l'efficacité opérationnelle et à réduire les coûts administratifs. Toutefois, malgré l'intérêt croissant porté à cette thématique, peu d'études ont analysé spécifiquement, à partir de données primaires, la perception de cet impact sur la performance organisationnelle des PME marocaines ; cette recherche vise précisément à combler ce déficit empirique et contextuel.

Dans cette perspective, cet article cherche à répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure la digitalisation des ressources humaines est-elle perçue par les acteurs RH comme

contribuant à améliorer la performance organisationnelle des PME marocaines ? » Cette question centrale se décline en trois sous-questions correspondant aux dimensions retenues de la performance organisationnelle : la digitalisation RH est-elle perçue comme améliorant (i) la performance opérationnelle, (ii) la performance décisionnelle et (iii) la performance humaine des PME marocaines ?

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les effets perçus de la digitalisation des ressources humaines sur les dimensions opérationnelle, décisionnelle et humaine de la performance organisationnelle des PME. Plus précisément, cette étude cherche à identifier les principaux outils de digitalisation RH utilisés au sein des PME, à analyser l'impact perçu de ces outils sur l'amélioration de la performance organisationnelle, ainsi qu'à mettre en évidence les principaux freins et facteurs de succès liés à la transformation digitale de la fonction RH.

Sur le plan de la contribution scientifique, cette recherche présente un double apport. Sur le plan théorique, elle mobilise conjointement la théorie des ressources et compétences, le modèle Technology-Organization-Environment et le Technology Acceptance Model au sein d'un même modèle conceptuel appliqué au contexte des PME marocaines, contribuant ainsi à enrichir une littérature encore peu développée sur ce terrain. Sur le plan managérial, elle fournit aux dirigeants et responsables RH des PME marocaines des repères empiriques concrets pour orienter leurs choix d'investissement numérique et leur conduite du changement.

Afin de répondre à ces objectifs, l'article adopte une approche quantitative descriptive fondée sur une enquête par questionnaire menée auprès de 85 répondants issus de PME marocaines opérant dans différents secteurs d'activité. La suite de l'article s'organise comme suit : la section 2 présente la revue de littérature, les cadres théoriques mobilisés et les hypothèses de recherche ; la section 3 expose la méthodologie retenue ; la section 4 présente les résultats obtenus ; la section 5 propose une discussion de ces résultats au regard de la littérature ; enfin, la section 6 conclut l'article en évoquant ses limites et ses perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

2.1. La digitalisation des ressources humaines

La digitalisation des ressources humaines (RH) désigne l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des processus de gestion du capital humain afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité des décisions managériales et l'expérience collaborateur. Selon Strohmeier (2007), elle correspond à l'utilisation des technologies de l'information pour soutenir et transformer les activités RH. Cette évolution a progressivement conduit à l'émergence du concept d'Electronic Human Resource Management (e-HRM), défini comme la mise en œuvre de pratiques RH reposant sur des plateformes numériques permettant de connecter les différents acteurs de l'organisation (Bondarouk & Ruël, 2009). Cette évolution conceptuelle a par la suite été approfondie par des travaux de synthèse couvrant quatre décennies de recherche en e-HRM, qui soulignent la diversification des antécédents, des modalités d'adoption et des conséquences associées à ces technologies (Bondarouk & Brewster, 2016).

Avec l'accélération de la transformation digitale des organisations, la fonction RH connaît une mutation profonde, passant d'un rôle essentiellement administratif vers un rôle davantage stratégique et orienté vers la création de valeur. Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), les plateformes collaboratives, les outils de gestion des talents, le cloud computing, l'intelligence artificielle et les solutions de HR Analytics constituent aujourd'hui les principaux leviers technologiques de cette transformation (Marler & Boudreau, 2017 ; Vial, 2019).

La digitalisation RH permet notamment d'automatiser les tâches administratives, de centraliser les données relatives aux collaborateurs et de faciliter l'accès à l'information en temps réel. Cette

évolution favorise une réduction des coûts administratifs, une amélioration de la productivité des services RH et une meilleure qualité des processus organisationnels (Bondarouk et al., 2017). Elle contribue également à renforcer la capacité des entreprises à attirer, développer et fidéliser les talents grâce à des outils numériques facilitant le recrutement, la formation continue, l'évaluation des performances et la gestion des compétences.

Les recherches récentes soulignent que la digitalisation RH constitue désormais un facteur clé de compétitivité et de performance organisationnelle. Selon Verhoef et al. (2021), la transformation digitale ne se limite plus à l'adoption de nouvelles technologies mais implique une transformation globale des processus, des compétences et des modèles organisationnels. Dans cette perspective, les technologies numériques permettent aux entreprises d'accroître leur agilité, leur capacité d'innovation et leur réactivité face aux changements de l'environnement économique.

Par ailleurs, le développement de l'intelligence artificielle, de l'automatisation intelligente et des outils prédictifs renforce considérablement le rôle stratégique de la fonction RH. Les solutions de HR Analytics permettent désormais d'exploiter les données relatives aux collaborateurs afin d'anticiper les besoins en compétences, de réduire le turnover et d'améliorer la prise de décision managériale (Marler & Boudreau, 2017). Selon Eger et al. (2024), l'intégration des technologies digitales dans les pratiques RH contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle à travers une meilleure allocation des ressources humaines et une optimisation des processus internes. Ce résultat doit toutefois être relativisé : les travaux existants ne convergent pas tous, certains auteurs relevant des effets plus contrastés selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou le degré de maturité numérique préalable, ce qui invite à une lecture différenciée plutôt que strictement cumulative de cette littérature.

Cependant, malgré les nombreux avantages associés à la digitalisation RH, plusieurs défis persistent, notamment les contraintes financières, le déficit de compétences numériques, la résistance au changement et les préoccupations liées à la sécurité des données personnelles (Mladenova, 2024). La réussite de la transformation digitale repose ainsi sur la capacité des organisations à accompagner le changement, à développer les compétences digitales des collaborateurs et à instaurer une culture organisationnelle favorable à l'innovation (Verhoef et al., 2021 ; Alexandro, 2025).

Dans le contexte des PME, la digitalisation des ressources humaines revêt une importance particulière en raison de la nécessité d'améliorer leur flexibilité, leur compétitivité et leur capacité d'adaptation dans un environnement marqué par une concurrence accrue et une évolution rapide des technologies. Les outils numériques RH apparaissent ainsi comme des leviers stratégiques permettant aux PME d'optimiser leur gestion du capital humain et de soutenir durablement leur performance organisationnelle.

2.2. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle constitue un concept central en sciences de gestion. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en mobilisant efficacement ses ressources et en s'adaptant aux évolutions de son environnement. Longtemps appréhendée à travers des indicateurs exclusivement financiers, la performance organisationnelle est aujourd'hui considérée comme un construit multidimensionnel intégrant des dimensions économiques, opérationnelles, humaines, stratégiques et organisationnelles (Kaplan & Norton, 1992 ; Richard et al., 2009). Selon Richard et al. (2009), la performance organisationnelle correspond à l'ensemble des résultats obtenus par une organisation en matière d'efficacité, d'efficience et de création de valeur. Elle ne se limite donc pas aux résultats financiers mais englobe également la satisfaction des parties prenantes, la qualité des processus internes, le développement des compétences et la capacité d'innovation.

Dans le cas des PME, la performance organisationnelle dépend largement de la qualité des processus internes, de la gestion du capital humain et de la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements de son environnement (Hudson, Smart, & Bourne, 2001). Les PME performantes sont généralement celles qui parviennent à mobiliser efficacement leurs ressources tout en développant des capacités d'innovation et d'apprentissage leur permettant de maintenir un avantage concurrentiel durable (Teece, 2007). La littérature distingue plusieurs dimensions complémentaires de la performance organisationnelle.

La première est la performance opérationnelle, qui renvoie à la capacité de l'entreprise à optimiser ses processus internes, à améliorer sa productivité et à utiliser efficacement ses ressources. Elle se traduit notamment par la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des services, la diminution des délais de traitement et l'optimisation des flux d'information (Neely, Gregory, & Platts, 2005).

La deuxième dimension concerne la performance humaine, fondée sur la satisfaction, l'engagement, la motivation et le développement des compétences des collaborateurs. Les travaux de Delaney et Huselid (1996) montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance organisationnelle perçue à travers le renforcement du capital humain, l'amélioration du climat organisationnel et le développement des compétences stratégiques. Plus récemment, Jiang et Messersmith (2018) soulignent que l'engagement des collaborateurs constitue un levier essentiel de création de valeur et de performance durable.

La troisième dimension est la performance décisionnelle, qui reflète la capacité des managers à prendre des décisions pertinentes à partir d'informations fiables, accessibles et actualisées. Dans un environnement caractérisé par une forte incertitude, cette dimension devient un facteur clé de compétitivité. Les technologies numériques et les systèmes d'aide à la décision permettent aujourd'hui d'améliorer la qualité des analyses, de renforcer la réactivité organisationnelle et d'optimiser le pilotage stratégique de l'entreprise (Verhoef et al., 2021).

Enfin, la performance organisationnelle comporte une dimension stratégique liée à l'innovation, à l'agilité organisationnelle et à la capacité d'adaptation face aux transformations de l'environnement. Selon Teece (2007), les entreprises performantes développent des capacités dynamiques leur permettant d'identifier les opportunités, de mobiliser leurs ressources et de transformer continuellement leurs processus afin de maintenir leur compétitivité. Cette dimension stratégique, bien que non mesurée directement dans le questionnaire mobilisé ici, éclaire néanmoins l'interprétation des résultats relatifs aux trois autres dimensions retenues.

Ainsi, la performance organisationnelle apparaît comme un concept multidimensionnel reposant sur l'interaction entre les dimensions opérationnelle, humaine, décisionnelle et stratégique. L'amélioration simultanée de ces différentes dimensions constitue un enjeu majeur pour les PME confrontées aux défis de la digitalisation et de la compétitivité dans un environnement économique en constante mutation.

2.3. Cadres théoriques mobilisés et modèle conceptuel de recherche

Cette recherche s'appuie principalement sur la théorie des ressources et compétences (Resource-Based View - RBV). Selon Barney (1991), les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel durable lorsqu'elles sont rares, difficiles à imiter et créatrices de valeur. L'étude mobilise également le modèle TOE (Technology-Organization-Environment) développé par Tornatzky et Fleischer (1990), qui souligne que l'adoption des technologies dépend conjointement de facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux. Enfin, le Technology Acceptance Model (TAM), initialement proposé par Davis (1989), permet d'expliquer l'acceptation des outils numériques par les utilisateurs à travers la perception de leur utilité et de leur facilité d'utilisation ; ce cadre est particulièrement pertinent ici dans la mesure où les résultats mobilisés reposent sur des perceptions déclarées par les répondants.

Ces trois cadres théoriques n'agissent pas de façon isolée mais s'articulent, dans cette recherche, autour d'un modèle conceptuel intégrateur. La théorie RBV justifie l'intérêt de considérer les ressources numériques RH comme une source potentielle d'avantage concurrentiel ; le modèle TOE éclaire les conditions organisationnelles et environnementales de l'adoption de ces ressources par les PME ; le TAM, enfin, explique la manière dont cette adoption se traduit, au niveau individuel, par une perception favorable de l'utilité des outils, perception qui constitue précisément l'objet mesuré par le questionnaire de cette étude et qui sous-tend les trois hypothèses formulées en section 2.4. Le tableau 1 synthétise cette articulation.

Tableau 1 : Modèle conceptuel de la recherche

Cadre théorique	Apport au modèle	Hypothèse associée
Théorie des ressources et compétences (RBV) - Barney (1991)	Justifie le caractère stratégique des ressources numériques RH comme source d'avantage concurrentiel durable	H1, H2, H3
Modèle TOE - Tornatzky & Fleischer (1990)	Explique les conditions technologiques, organisationnelles et environnementales de l'adoption des outils RH par les PME	H1
Technology Acceptance Model (TAM) - Davis (1989)	Explique la perception d'utilité et de facilité d'usage à l'origine de l'acceptation des outils numériques RH par les collaborateurs	H2, H3

Source : Élaboration des auteurs

2.4. Hypothèses de recherche

À partir de la revue de littérature et des cadres théoriques mobilisés, cette recherche s'intéresse à l'analyse de la perception de l'impact de la digitalisation des ressources humaines sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle des PME. Compte tenu du caractère exclusivement descriptif de la méthode d'analyse mobilisée (voir section 3.3), les hypothèses formulées ci-dessous sont entendues comme des propositions relatives aux perceptions déclarées par les répondants, et non comme des relations causales testées formellement par des méthodes inférentielles ; ce choix de formulation répond directement à la nécessité d'aligner l'ambition des hypothèses sur la portée réelle de la méthode d'analyse retenue.

Dans un premier temps, la digitalisation RH favorise l'automatisation des tâches administratives et la dématérialisation des processus, ce qui est susceptible de permettre aux entreprises de réduire les délais de traitement, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), les outils de gestion des absences ou encore les plateformes de recrutement en ligne contribuent ainsi à rationaliser les activités RH et à renforcer la productivité organisationnelle (Strohmeier, 2007). Sur cette base, la première hypothèse est formulée comme suit :

H1 : Les répondants perçoivent que la digitalisation RH améliore la performance opérationnelle des PME.

Dans un second temps, la littérature met en évidence le rôle des outils numériques dans l'amélioration perçue de la qualité des décisions organisationnelles. L'exploitation des données RH à travers les outils de HR analytics est présentée comme permettant aux managers d'accéder à des informations plus fiables et actualisées, facilitant ainsi la prise de décision stratégique (Marler & Boudreau, 2017). Dans cette perspective, la deuxième hypothèse est formulée de la manière suivante :

H2 : Les répondants perçoivent que la digitalisation RH améliore la performance décisionnelle des PME.

Enfin, plusieurs recherches montrent que la digitalisation des ressources humaines est associée à la dimension humaine de la performance organisationnelle. Les outils numériques favoriseraient une meilleure communication interne, faciliteraient l'accès à la formation et

renforceraient l'expérience collaborateur grâce à des pratiques plus flexibles et participatives (Vial, 2019). Ainsi, la troisième hypothèse est formulée comme suit :

H3 : Les répondants perçoivent que la digitalisation RH améliore la performance humaine des PME.

Ces hypothèses permettent d'établir un cadre analytique visant à examiner, à partir des perceptions déclarées par les répondants, les effets de la transformation digitale de la fonction RH sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle des PME marocaines.

3. Méthodologie de recherche

Cette recherche adopte une approche quantitative à visée principalement descriptive et exploratoire. Le choix de cette méthodologie se justifie par la volonté de dresser un premier état des lieux des perceptions relatives à la digitalisation RH et à ses effets sur différentes dimensions de la performance organisationnelle des PME marocaines, terrain encore peu documenté empiriquement.

3.1. Collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, les données ont été collectées à travers une enquête quantitative menée auprès de 85 répondants appartenant à des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines opérant dans différents secteurs d'activité. L'échantillonnage retenu est un échantillonnage non probabiliste, de convenance, les répondants ayant été sollicités au sein de PME accessibles aux chercheurs ; ce choix, courant dans les recherches exploratoires en sciences de gestion (Fenneteau, 2015), limite toutefois la représentativité statistique et la généralisation des résultats à l'ensemble des PME marocaines. Les répondants ciblés sont principalement des dirigeants, des responsables des ressources humaines ainsi que des cadres administratifs impliqués dans les processus de gestion et de transformation digitale au sein de leurs organisations.

L'outil de collecte utilisé est un questionnaire structuré conçu à partir des principaux concepts identifiés dans la littérature scientifique relative à la digitalisation RH et à la performance organisationnelle, conformément aux recommandations méthodologiques usuelles en matière de conception d'enquêtes par questionnaire (Creswell & Creswell, 2018). Le questionnaire a été élaboré autour de plusieurs dimensions complémentaires permettant d'analyser les pratiques de digitalisation RH ainsi que leurs effets perçus sur la performance des PME. Il comprend notamment des questions relatives à l'utilisation des outils digitaux RH, au niveau de digitalisation des processus RH, à l'acceptation des technologies numériques par les collaborateurs ainsi qu'aux différentes dimensions de la performance organisationnelle, notamment la performance opérationnelle, décisionnelle et humaine.

Afin de mesurer les perceptions des répondants, les différentes variables de l'étude ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq niveaux allant de « fortement en désaccord » à « fortement d'accord ». Cette méthode de mesure permet d'apprécier le degré d'adhésion des répondants aux différentes affirmations proposées et facilite l'analyse statistique des résultats. Le recours à cette échelle est largement utilisé dans les recherches en sciences de gestion en raison de sa capacité à mesurer les attitudes, les perceptions et les comportements organisationnels de manière structurée. Il convient toutefois de préciser qu'aucun test de fiabilité (alpha de Cronbach) ni pré-test formel de l'instrument n'a été réalisé à ce stade ; ce point est identifié comme une limite méthodologique de l'étude et discuté en section 6.

3.2. Profil des répondants

Les résultats montrent que 47,1 % des répondants occupent des postes de cadres, 29,4 % sont responsables RH et 14,1 % sont dirigeants d'entreprise. Les 9,4 % restants correspondent à des répondants occupant d'autres fonctions administratives ou support au sein des PME interrogées,

ce qui permet de porter le total des catégories professionnelles déclarées à 100 %. Les PME interrogées appartiennent principalement aux secteurs des services, du commerce et de l'industrie ; en l'absence d'une ventilation sectorielle précise dans le jeu de données mobilisé, cette répartition sectorielle n'est présentée ici que de façon qualitative, son approfondissement chiffré étant identifié comme une piste pour de futures collectes de données (voir section 6).

3.3. Méthode d'analyse

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS. L'analyse repose principalement sur des statistiques descriptives (fréquences et pourcentages) permettant d'identifier les tendances générales relatives à l'adoption des outils digitaux RH et à leur effet perçu sur la performance organisationnelle. Aucun test statistique inférentiel (test du Khi², corrélation, régression) n'a été mobilisé à ce stade ; les résultats présentés en section 4 doivent donc être interprétés comme des tendances descriptives relatives aux perceptions des répondants, et non comme la démonstration statistique d'une relation causale entre digitalisation RH et performance organisationnelle. Cette précision méthodologique, qui répond directement à une recommandation des évaluateurs, est reprise et discutée plus en détail dans les limites de l'étude (section 6).

4. Résultats

4.1. Niveau de digitalisation RH dans les PME

Les résultats montrent que la digitalisation des ressources humaines est relativement développée au sein des PME étudiées. En effet, près de 78 % des répondants déclarent utiliser des outils numériques dans au moins une activité RH, ce qui traduit une adoption croissante des technologies digitales au sein des organisations. L'analyse des pratiques révèle que les outils numériques sont principalement utilisés pour les activités administratives. Ainsi, 82 % des entreprises utilisent des solutions digitales pour la gestion des congés et des absences, tandis que 76 % recourent à des logiciels de gestion de la paie et 71 % utilisent des systèmes numériques pour le traitement des dossiers du personnel.

Par ailleurs, 68 % des répondants indiquent utiliser des plateformes collaboratives pour faciliter la communication interne et le partage d'informations. Concernant le recrutement, 63 % des entreprises déclarent utiliser des plateformes de recrutement en ligne pour diffuser leurs offres d'emploi et gérer les candidatures. Enfin, 59 % des entreprises utilisent des solutions cloud pour centraliser leurs données RH et permettre un accès à distance aux informations. Dans l'ensemble, ces résultats traduisent un niveau de digitalisation RH relativement avancé au sein des PME étudiées, les entreprises concentrant principalement leurs efforts sur l'automatisation des processus administratifs, tout en développant progressivement des outils plus stratégiques liés au recrutement, à la collaboration et à la gestion des données RH.

Tableau 2 : Niveau de digitalisation RH dans les PME étudiées

Activité RH digitalisée	Part des entreprises concernées
Gestion des congés et absences	82 %
Gestion de la paie	76 %
Traitement des dossiers du personnel	71 %
Plateformes collaboratives (communication interne)	68 %
Recrutement en ligne	63 %
Solutions cloud (centralisation des données RH)	59 %

Source : Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'enquête (N = 85)

4.2. Impact perçu sur la performance opérationnelle (H1)

Les résultats de l'étude montrent que la digitalisation des ressources humaines est perçue par les répondants comme contribuant significativement à l'amélioration de la performance opérationnelle des PME étudiées, ce qui apporte un premier élément empirique en faveur de H1. En effet, 81 % des répondants estiment que l'intégration des outils numériques RH a permis d'optimiser les processus internes et d'améliorer l'efficacité globale des activités liées à la gestion des ressources humaines. L'analyse des résultats révèle notamment que 84 % des répondants observent une réduction des délais administratifs grâce à l'automatisation de nombreuses tâches auparavant réalisées manuellement.

Par ailleurs, 76 % des répondants considèrent que la digitalisation a contribué à réduire les erreurs administratives. Les résultats montrent également que 79 % des entreprises constatent une amélioration de leur productivité organisationnelle grâce aux outils numériques RH. En outre, 73 % des répondants soulignent une amélioration de la coordination entre les différents services grâce aux plateformes collaboratives et aux systèmes d'information intégrés. Enfin, 77 % des responsables interrogés déclarent que l'automatisation des tâches administratives leur permet de consacrer davantage de temps à des activités stratégiques à forte valeur ajoutée.

Tableau 3 : Impact perçu de la digitalisation RH sur la performance opérationnelle

Indicateur de performance opérationnelle	Part des répondants d'accord
Réduction des délais administratifs	84 %
Amélioration de la productivité	79 %
Réduction des erreurs administratives	76 %
Amélioration de la coordination interne	73 %
Temps consacré aux activités stratégiques	77 %
Optimisation globale des processus internes	81 %

Source : Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'enquête (N = 85)

Dans l'ensemble, ces résultats confortent empiriquement la proposition H1 : les bénéfices perçus concernent principalement l'efficacité des processus, la réduction des erreurs, l'amélioration de la productivité et le renforcement de la coordination organisationnelle.

4.3. Impact perçu sur la performance décisionnelle (H2)

Les résultats de l'enquête montrent que la digitalisation des ressources humaines est perçue comme exerçant un effet positif sur la performance décisionnelle des PME étudiées, apportant un second élément empirique en faveur de H2. En effet, 83 % des répondants considèrent que l'utilisation des outils digitaux améliore significativement la qualité, la rapidité et l'efficacité des décisions managériales au sein de leurs organisations.

Tableau 4 : Impact perçu de la digitalisation RH sur la performance décisionnelle

Indicateur de performance décisionnelle	Part des répondants d'accord
Accès à des données RH fiables et actualisées	85 %
Amélioration globale de la qualité des décisions	83 %
Amélioration des décisions liées au recrutement et aux compétences	81 %
Renforcement du pilotage stratégique (tableaux de bord)	78 %
Amélioration de la capacité d'anticipation des besoins	74 %
Meilleur suivi de l'engagement et de la motivation	76 %

Source : Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'enquête (N = 85)

L'accès rapide et centralisé aux données RH constitue l'un des principaux avantages identifiés : 85 % des répondants estiment que les systèmes numériques leur permettent de disposer d'informations plus fiables et actualisées pour piloter les activités de l'entreprise. Par ailleurs, 81 % des entreprises déclarent que les outils digitaux ont amélioré leur capacité à prendre des décisions relatives au recrutement, à la gestion des compétences et à l'organisation du travail. Les résultats révèlent également que 78 % des répondants considèrent que les tableaux de bord

RH et les outils analytiques renforcent significativement le pilotage stratégique des ressources humaines. De plus, 74 % des entreprises estiment que la digitalisation RH améliore leur capacité à anticiper les besoins futurs en recrutement et en développement des compétences. Enfin, 76 % des répondants soulignent que les outils numériques permettent un meilleur suivi de l'engagement, de la satisfaction et de la motivation des collaborateurs.

Dans l'ensemble, ces résultats confortent empiriquement la proposition H2 : l'amélioration perçue de la qualité des informations disponibles, la rapidité des analyses et le renforcement des capacités d'anticipation apparaissent comme les principaux mécanismes par lesquels la digitalisation RH est associée à la performance décisionnelle des PME marocaines.

4.4. Impact perçu sur la performance humaine (H3)

Les résultats de l'étude montrent que la digitalisation des ressources humaines est perçue comme influençant positivement la dimension humaine de la performance organisationnelle au sein des PME étudiées, apportant un troisième élément empirique en faveur de H3. En effet, 86 % des répondants considèrent que l'intégration des outils numériques contribue à améliorer les conditions de travail, les interactions professionnelles ainsi que l'expérience globale des collaborateurs au sein de l'entreprise.

L'un des principaux effets observés concerne l'amélioration de la communication interne : 88 % des répondants estiment que les plateformes collaboratives, les outils de messagerie instantanée et les espaces numériques de travail facilitent les échanges entre les collaborateurs. Par ailleurs, 84 % des répondants soulignent que les outils numériques améliorent significativement l'accès à l'information grâce à la centralisation des données RH. Les résultats mettent également en évidence le rôle de la digitalisation dans le développement de la flexibilité du travail : 82 % des entreprises considèrent que les solutions numériques permettent aux collaborateurs de travailler à distance et d'organiser leurs activités de manière plus flexible. De plus, 80 % des répondants estiment que la digitalisation RH améliore l'expérience collaborateur en simplifiant les démarches administratives. Enfin, 78 % des répondants considèrent que les dispositifs de formation en ligne et les plateformes de e-learning contribuent efficacement au développement des compétences des collaborateurs.

Tableau 5 : Impact perçu de la digitalisation RH sur la performance humaine

Indicateur de performance humaine	Part des répondants d'accord
Amélioration de la communication interne	88 %
Amélioration globale des conditions de travail et de l'expérience collaborateur	86 %
Amélioration de l'accès à l'information	84 %
Développement de la flexibilité du travail	82 %
Amélioration de l'expérience collaborateur (démarches administratives)	80 %
Développement des compétences (e-learning, formation en ligne)	78 %

Source : Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'enquête (N = 85)

Dans l'ensemble, ces résultats confortent empiriquement la proposition H3 : les bénéfices perçus concernent principalement l'amélioration de la communication interne, l'accès à l'information, la flexibilité du travail, le développement des compétences et l'expérience collaborateur, contribuant ainsi à renforcer durablement l'engagement perçu et la performance des ressources humaines.

5. Discussion

Les résultats obtenus sont cohérents avec l'existence d'une association positive, telle que perçue par les répondants, entre la digitalisation des ressources humaines et la performance organisationnelle des PME marocaines. Cette association se manifeste à travers l'amélioration perçue des dimensions opérationnelle, décisionnelle et humaine de la performance, ce qui

rejoint les conclusions de travaux récents portant sur la transformation digitale des organisations (Verhoef et al., 2021 ; Mladenova, 2024).

Au regard des trois hypothèses formulées en section 2.4, les résultats présentés en section 4 permettent de conclure que H1, H2 et H3 sont toutes trois corroborées par les perceptions déclarées par les répondants, avec des taux d'adhésion élevés et relativement homogènes (81 % pour H1, 83 % pour H2 et 86 % pour H3). Cette convergence suggère que, dans la perception des acteurs interrogés, la dimension humaine de la performance serait la plus fortement associée à la digitalisation RH, suivie de la dimension décisionnelle puis de la dimension opérationnelle. Cette lecture doit néanmoins rester prudente : en l'absence de test statistique inférentiel, ces hypothèses ne peuvent être considérées comme démontrées au sens causal du terme, mais seulement comme corroborées de façon descriptive par les données collectées.

Concernant la performance opérationnelle, les résultats montrent que l'automatisation des processus RH est perçue comme contribuant à l'efficacité des activités administratives, à la réduction des délais de traitement et à l'optimisation de l'utilisation des ressources organisationnelles. Ces observations sont cohérentes avec les travaux de Bondarouk et al. (2017), selon lesquels les technologies numériques permettent de rationaliser les processus RH tout en réduisant les coûts opérationnels. Elles rejoignent également les conclusions de Strohmeier (2007) et d'Eger et al. (2024), qui soulignent que la digitalisation favorise une meilleure fluidité des processus organisationnels.

Les résultats relatifs à la performance décisionnelle montrent que l'exploitation perçue des données RH et l'utilisation des outils numériques sont associées à une amélioration de la qualité des décisions managériales. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Marler et Boudreau (2017), qui mettent en évidence le rôle du HR Analytics dans l'amélioration de la prise de décision, ainsi qu'avec les recherches de Verhoef et al. (2021), selon lesquelles la transformation digitale améliore la capacité des organisations à exploiter les données afin de renforcer leur réactivité.

Par ailleurs, les résultats révèlent que la digitalisation RH est perçue comme contribuant à l'amélioration de la performance humaine. Les outils numériques favoriseraient la communication interne, l'accès à l'information, la flexibilité du travail et le développement des compétences. Ces résultats corroborent les travaux de Vial (2019), qui considère la transformation digitale comme un levier d'amélioration de l'expérience collaborateur, ainsi que ceux de Delaney et Huselid (1996) et de Jiang et Messersmith (2018), qui montrent, dans des contextes différents, le rôle du capital humain et de l'engagement des collaborateurs dans la performance organisationnelle. Ils sont également cohérents avec les conclusions de Huynh Thi Thu et al. (2025), qui montrent que les pratiques de gestion numérique des ressources humaines sont associées à l'engagement et à la satisfaction des salariés.

Sur le plan théorique, ces résultats apportent un soutien empirique différencié aux trois cadres mobilisés en section 2.3. La théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) trouve un écho dans la perception, largement partagée par les répondants, que les outils numériques RH constituent une ressource stratégique pour les PME. Le modèle TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990) est également corroboré par les freins organisationnels et environnementaux identifiés ci-dessous. Enfin, le Technology Acceptance Model (Davis, 1989), central dans le modèle conceptuel proposé en section 2.3 mais peu discuté dans les versions antérieures de cet article, trouve une illustration directe dans les résultats relatifs à la performance humaine : l'adhésion élevée des répondants (88 %) à l'idée que les outils numériques facilitent la communication interne renvoie précisément à la dimension de perception d'utilité au cœur du TAM, tandis que la simplification perçue des démarches administratives (80 %) renvoie à la dimension de facilité d'usage.

Toutefois, malgré les bénéfices perçus, plusieurs obstacles continuent de freiner la réussite de la transformation digitale au sein des PME. Les contraintes financières apparaissent comme l'un

des principaux freins à l'adoption des technologies RH, les investissements nécessaires pour acquérir des logiciels spécialisés demeurant parfois difficiles à supporter pour des PME disposant de ressources limitées (Mladenova, 2024). Le déficit de compétences numériques constitue également un défi important (Alexandro, 2025), de même que la résistance au changement, largement documentée par Vial (2019) et Verhoef et al. (2021). Enfin, les questions liées à la sécurité, à la confidentialité et à la gouvernance des données RH apparaissent comme des préoccupations croissantes, aujourd'hui largement documentées dans la littérature récente sur la transformation digitale (Verhoef et al., 2021).

Au-delà de ces freins organisationnels, il convient également de revenir de façon réflexive sur les limites méthodologiques propres aux résultats eux-mêmes. Les données mobilisées reposent exclusivement sur des perceptions auto-déclarées par les répondants, ce qui expose l'étude à un possible biais de désirabilité sociale : les répondants, souvent eux-mêmes porteurs des projets de digitalisation RH au sein de leur organisation, peuvent être enclins à en surestimer les bénéfices. Le recours à un instrument unique de collecte pour l'ensemble des variables expose également l'étude à un biais de variance commune (common method bias), que seule la mobilisation de sources de données multiples ou de mesures objectives de la performance permettrait de limiter. Ces éléments viennent nuancer la portée des associations perçues rapportées ci-dessus et sont repris de façon plus systématique dans les limites de l'étude (section 6.3).

Dans l'ensemble, les résultats obtenus apportent un soutien empirique différencié aux cadres théoriques mobilisés dans cette recherche, tout en confirmant que la réussite de la digitalisation RH dépend non seulement de l'acquisition des technologies, mais également de la capacité des PME à développer les compétences, les ressources et les pratiques managériales nécessaires pour accompagner efficacement leur transformation digitale.

6. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'analyser la perception de l'impact de la digitalisation des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME marocaines. Les résultats obtenus montrent que la digitalisation RH est perçue par les répondants comme un levier stratégique majeur d'amélioration de la performance organisationnelle : les trois hypothèses formulées (H1, H2, H3) sont corroborées par les données descriptives collectées, avec des taux d'adhésion élevés pour les dimensions opérationnelle (81 %), décisionnelle (83 %) et humaine (86 %) de la performance.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux portant sur la transformation digitale des PME dans le contexte marocain, un terrain encore peu couvert par la littérature mobilisant la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991), le modèle TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990) et le TAM (Davis, 1989). Plus précisément, l'apport original de ce travail par rapport aux cadres existants réside dans l'articulation explicite de ces trois cadres, jusqu'ici le plus souvent mobilisés séparément dans la littérature, au sein d'un modèle conceptuel unique appliqué à un contexte de PME d'un pays émergent, ainsi que dans la reformulation des hypothèses de recherche en propositions perceptuelles cohérentes avec une méthode d'analyse descriptive. Sur le plan managérial, ce travail fournit aux dirigeants de PME marocaines des repères empiriques concrets pour orienter leurs décisions de transformation digitale de la fonction RH.

Ces résultats se traduisent par les recommandations opérationnelles suivantes, destinées aux dirigeants et responsables RH de PME marocaines :

1. Prioriser, dans un premier temps, la digitalisation des processus RH à plus fort effet de levier perçu (gestion des congés, paie, dossiers du personnel), avant d'investir dans des outils RH plus stratégiques (HR Analytics, recrutement digital) ;

2. Planifier un budget dédié à la transformation digitale RH sur plusieurs exercices, afin de lisser la contrainte financière identifiée comme premier frein à l'adoption ;
3. Former les collaborateurs et les équipes RH à l'utilisation des outils numériques, en s'appuyant sur les leviers d'acceptation identifiés par le TAM (perception d'utilité et de facilité d'usage), afin de réduire la résistance au changement ;
4. Accompagner le changement organisationnel par une communication interne dédiée, en amont et pendant les projets de digitalisation, plutôt que de se limiter à un déploiement technique ;
5. Mettre en place, dès la conception des systèmes numériques RH, des dispositifs de gouvernance et de sécurité des données personnelles, afin de répondre aux préoccupations croissantes des collaborateurs sur ce plan.

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de souligner. Premièrement, la taille de l'échantillon (85 répondants) est relativement réduite et repose sur un échantillonnage non probabiliste de convenance, ce qui limite la représentativité statistique et la généralisation des résultats à l'ensemble des PME marocaines. Deuxièmement, l'étude repose exclusivement sur une approche quantitative descriptive : aucun test statistique inférentiel n'a été mobilisé pour vérifier formellement les hypothèses H1, H2 et H3, dont le statut ne peut donc être considéré que comme corroboré de façon descriptive et non démontré au sens causal. Troisièmement, l'étude a un caractère transversal, les données ayant été collectées à un instant donné, ce qui ne permet pas d'observer l'évolution de la performance organisationnelle dans le temps ni d'établir un ordre temporel entre digitalisation RH et performance. Quatrièmement, les données mobilisées sont exclusivement déclaratives et reposent sur l'auto-évaluation des répondants, sans mesure objective indépendante de la performance organisationnelle, ce qui expose l'étude à un possible biais de désirabilité sociale et à un biais de variance commune. Cinquièmement, l'instrument de mesure n'a fait l'objet d'aucune validation psychométrique formelle (test de fiabilité, pré-test), ce qui constitue une limite à combler dans de futures recherches. Enfin, la répartition sectorielle précise de l'échantillon n'a pas pu être quantifiée dans le cadre de cette étude, ce qui limite l'analyse de l'effet du secteur d'activité sur les perceptions rapportées.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche directement articulées aux constats précédents. Face à l'absence de tests inférentiels, de futures recherches pourraient mobiliser un échantillon plus large et recourir à des méthodes de corrélation, de régression ou d'équations structurelles afin de tester formellement les relations proposées entre digitalisation RH et performance organisationnelle. Face au caractère transversal de l'étude, un design longitudinal permettrait de mieux appréhender la dynamique temporelle de la transformation digitale RH. Face à l'absence de validation psychométrique, un travail préalable de pré-test et de calcul des indices de cohérence interne (alpha de Cronbach) des échelles mobilisées est recommandé. Enfin, une approche mixte combinant enquêtes quantitatives et entretiens qualitatifs permettrait d'approfondir l'analyse des mécanismes de la transformation digitale dans les PME, tandis qu'un approfondissement de la ventilation sectorielle et un croisement systématique entre profil des répondants et perceptions rapportées enrichiraient la portée explicative des résultats. Il serait également pertinent d'examiner l'impact de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle ou l'automatisation intelligente sur la performance organisationnelle et la gestion stratégique des ressources humaines.

Dans un environnement économique marqué par l'accélération de la transformation numérique, la digitalisation des ressources humaines apparaît désormais comme un facteur important de compétitivité, d'agilité et de création de valeur pour les PME marocaines, à condition d'être accompagnée d'un investissement humain et organisationnel à la hauteur de l'investissement technologique.

Références

- (1). Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–19.
- (2). Banque Européenne d'Investissement. (2022). *Enquête de la BEI auprès des entreprises : Volet Afrique & PME*. BEI.
- (3). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (4). Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- (5). 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- (6). Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- (7). Bounfour, A. (Dir.). (2018). *Transformation numérique et maturité des entreprises et des administrations marocaines*. Institut Royal des Études Stratégiques.
- (8). Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5^e éd.). SAGE Publications.
- (9). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- (10). Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- (11). Eger, L., & Žižka, M. (2024). Industry 4.0, digital transformation and human resource management: Emerging themes and research trends in the context of the Visegrad countries. *Oeconomia Copernicana*, 15(3), 1021–1065.
- (12). Fenneteau, H. (2015). *Enquête et questionnaire* (4^e éd.). Dunod.
- (13). Haut-Commissariat au Plan. (2022). *Intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) au niveau des entreprises au Maroc*. HCP.
- (14). Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- (15). Huynh Thi Thu, S., Pham, M., & Luc, H. N. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–15.
- (16). Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- (17). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

- (18). Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- (19). Mladenova, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Challenges and opportunities for human resource management. *Administrative Sciences*, 14(11), Article 296. <https://doi.org/10.3390/admsci14110296>
- (20). Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- (21). Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- (22). Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- (23). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- (24). Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- (25). Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- (26). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>