

TRANSFORMATION NUMERIQUE ET PERFORMANCE DURABLE : ROLE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET DE LA MATURITE DIGITALE

**DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE:
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND DIGITAL
MATURITY.**

- **AUTEUR 1** : HOUMMAD Mohamed,
- **AUTEUR 2** : BENSLIMANE El Ghali,
- **AUTEUR 3** : KHRIBECH Salim,
- **AUTEUR 4** : YOUSFI Aymane,

- (1)**: Doctorant chercheur, FSJES Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.
- (2)**: Doctorant chercheur, FSJES Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.
- (3)**: Maître de Conférence Habilité, FSJES Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.
- (4)**: Doctorant chercheur, FSJES Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : HOUMMAD .M, BENSLIMANE .Gh, EL
KHRIBECH .S & YOUSFI .A (2025) « transformation numérique et
performance durable : rôle des capacités organisationnelles et de la
maturité digitale »,

IJAME : Volume 02, N° 17 | Pp: 144 – 166.



DOI : 10.5281/zenodo.17800881

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé

Cet article explore de manière approfondie l'impact de la digitalisation sur la performance organisationnelle à travers une analyse théorique et une revue de littérature détaillée. Il met en évidence les principaux mécanismes par lesquels les technologies numériques transforment les entreprises : amélioration de l'efficacité opérationnelle, renforcement des interactions avec les parties prenantes, capacité d'adaptation face aux changements et stimulation continue de l'innovation. L'étude accorde une attention particulière au concept de maturité digitale, considéré comme un facteur clé modulant la réussite et l'intensité de la transformation numérique. En intégrant des variables telles que la culture digitale, les capacités organisationnelles et l'environnement technologique, l'article propose un modèle conceptuel systémique permettant de comprendre les interrelations entre ces dimensions. Ce cadre met en lumière le rôle de la culture organisationnelle dans l'appropriation des outils numériques et dans la création d'un climat favorable à l'innovation et à la performance durable. En définitive, ce travail théorique constitue une base solide pour de futures recherches empiriques visant à tester les hypothèses formulées et à identifier les leviers stratégiques permettant d'aligner la digitalisation avec les objectifs de performance globale. Il contribue ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques de transformation numérique et de leur influence sur la compétitivité des organisations contemporaines.

Mots-clés : Digitalisation, Innovation numérique, Efficacité opérationnelle, Culture digitale, Agilité organisationnelle, Technologies numériques, Avantage concurrentiel, Écosystème digital

Abstract :

This article provides an in-depth exploration of the impact of digitalization on organizational performance through a comprehensive theoretical framework and literature review. It highlights the main mechanisms through which digital technologies reshape organizations: enhancing operational efficiency, strengthening stakeholder relationships, increasing adaptability to change, and continuously fostering innovation. Particular attention is given to the concept of digital maturity, identified as a key moderating factor that determines both the scale and the success of digital transformation. By integrating variables such as digital culture, organizational capabilities, and the technological environment, the paper proposes a systemic conceptual model that captures the interconnections among these dimensions. This framework emphasizes the crucial role of organizational culture in adopting digital tools and creating a climate conducive to innovation and sustainable performance. Ultimately, this theoretical contribution lays a solid foundation for future empirical research aimed at testing the proposed hypotheses and identifying strategic levers to align digitalization with overall performance objectives. It enriches the understanding of how digital transformation dynamics influence the competitiveness and long-term development of contemporary organizations.

Keywords : Digitalization, Digital innovation, Operational efficiency, Digital culture, Organizational agility, Digital technologies, Competitive advantage, Digital ecosystem

1. Introduction

La performance organisationnelle constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations confrontées à un environnement turbulent caractérisé par la volatilité, l'incertitude et une intensification croissante de la concurrence (Neely, 2002). Dans ce contexte, l'émergence des technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, le Big Data, le cloud computing ou l'Internet des objets transforme en profondeur les modèles de fonctionnement traditionnels de ces organisations. La digitalisation ne se limite plus à une simple automatisation des tâches ou à la dématérialisation des processus, mais transforme les logiques de création de valeur, les pratiques managériales et les interactions avec les parties prenantes (Bounfour, 2016 ; Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015). Elle affecte aussi bien les opérations internes que la relation client, la capacité d'adaptation stratégique et le potentiel d'innovation.

Dans ce nouveau paradigme, les critères classiques de performance – tels que la rentabilité ou la productivité s'avèrent insuffisants pour rendre compte de la complexité et des dynamiques propres aux entreprises digitalisées. De nombreux chercheurs appellent ainsi à une réinterprétation multidimensionnelle de la performance, intégrant non seulement l'efficacité opérationnelle, mais aussi l'agilité organisationnelle, la qualité relationnelle et la capacité d'innovation (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014 ; Yoo, Henfridsson & Lyytinen, 2010). Cette relecture s'appuie sur un socle théorique combinant la théorie des ressources (Resource-Based View), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997), les modèles d'appropriation technologique (Davis, 1989) ainsi que la sociologie des usages numériques.

Dès lors, une question centrale émerge : dans quelle mesure la digitalisation, au-delà de l'intégration technologique, contribue-t-elle à l'amélioration multidimensionnelle de la performance organisationnelle, et comment la maturité digitale conditionne-t-elle cette relation ? Cette recherche vise à y répondre en proposant un cadre théorique multidimensionnel, articulant les apports technologiques, humains et stratégiques. Ce dernier repose sur quatre composantes clés : (1) la performance opérationnelle digitale, (2) la performance relationnelle numérique, (3) la performance adaptative, et (4) la performance d'innovation. À ces dimensions s'ajoute un cadre systémique intégrant les ressources numériques, les capacités organisationnelles digitales et l'écosystème d'affaires numérique dans lequel l'organisation évolue (Bharadwaj, 2000 ; Nambisan, 2017).

Sur cette base, notre recherche s'articule autour de cinq questions subsidiaires :

1. La digitalisation améliore-t-elle la performance opérationnelle en renforçant l'efficacité des processus internes ? (Melville, Kraemer & Gurbaxani, 2004)
2. Permet-elle d'optimiser la performance relationnelle grâce à une meilleure interaction avec les clients et partenaires ? (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)
3. Contribue-t-elle à accroître la performance adaptative en facilitant l'agilité organisationnelle et la réactivité ? (Tallon, Queiroz, Coltman & Sharma, 2019)
4. Favorise-t-elle la performance d'innovation en stimulant l'émergence de nouveaux produits et services ? (Yoo et al., 2010 ; Chesbrough, 2003)
5. Le niveau de maturité digitale joue-t-il un rôle modérateur dans l'impact global de la digitalisation sur ces différentes dimensions de performance ? (Berghaus & Back, 2016)

Ainsi, cette contribution s'appuie sur une revue de littérature approfondie pour conceptualiser les liens entre la digitalisation et la performance organisationnelle, en mobilisant une approche intégrée et multidimensionnelle. Elle vise à fournir un cadre analytique robuste pour comprendre les effets transformationnels du numérique sur les organisations contemporaines.

2. La performance organisationnelle et ses dimensions dans un contexte digital

2.1.Fondements conceptuels de la performance organisationnelle digitale

Traditionnellement, la performance organisationnelle était principalement mesurée par des indicateurs financiers : rentabilité, chiffre d'affaires, productivité. Toutefois, dans un monde de plus en plus digitalisé, ces critères apparaissent limités pour évaluer l'efficacité globale d'une organisation. Comme le souligne Vorecol (2024), la digitalisation agit comme un levier de transformation stratégique en impactant à la fois les processus internes, les relations externes et la capacité d'adaptation des entreprises.

Pour mieux comprendre cette transformation, quatre dimensions fondamentales permettent de structurer l'analyse de la performance digitale : la performance opérationnelle, la performance relationnelle, la performance adaptative et la performance d'innovation.

2.1.1. La performance opérationnelle digitale

La performance opérationnelle fait référence à l'efficacité des processus internes grâce à l'usage des technologies numériques. Bharadwaj (2000) insiste sur le rôle stratégique des

capacités IT, considérées comme des ressources essentielles dans le modèle basé sur les ressources (RBV). L'intégration de solutions telles que les ERP, la RPA (automatisation robotisée des processus) ou les systèmes d'information avancés permet de réduire les erreurs humaines, de fluidifier les opérations et d'augmenter la productivité.

Des secteurs comme la logistique, la banque ou la santé illustrent bien cette évolution. L'implémentation de systèmes numériques y permet une gestion en temps réel, une meilleure traçabilité et une réduction significative des délais de traitement (Melville et al., 2004 ; Davenport & Harris, 2007).

2.1.2. La performance relationnelle numérique

Dans un monde interconnecté, la relation client devient un pilier central de la performance. L'usage de plateformes digitales, de CRM intelligents ou encore des réseaux sociaux permet aux entreprises de créer une relation personnalisée et continue avec leurs clients. Prahalad & Ramaswamy (2004) parlent de co-crédation de valeur, où le consommateur devient un acteur actif de son expérience.

L'exemple de Nike est révélateur : la marque combine ses canaux sociaux, ses applications et ses objets connectés pour créer une expérience immersive et interactive, renforçant l'engagement client (Cairn.info, 2018). De plus, l'exploitation de la data permet d'anticiper les besoins et de déployer des campagnes marketing plus ciblées (Kaplan & Haenlein, 2010).

2.1.3. La performance adaptative

La performance d'une organisation dépend également de sa capacité à s'adapter à un environnement complexe et instable. Le cadre VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) impose aux entreprises une grande agilité. La digitalisation joue ici un rôle déterminant en favorisant une meilleure circulation de l'information, une détection rapide des signaux faibles, et une capacité à pivoter stratégiquement (Doz & Kosonen, 2010).

Les entreprises qui exploitent des plateformes collaboratives, des outils analytiques avancés ou encore des tableaux de bord prédictifs sont mieux armées pour faire face à des crises ou changements rapides (Tallon et al., 2019 ; Qualtrics, 2023).

2.1.4. La performance d'innovation numérique

L'innovation continue est aujourd'hui un indicateur clé de performance. Elle se manifeste non seulement par de nouveaux produits, mais aussi par des services, des processus ou des modèles économiques innovants. L'IA, l'IoT, la blockchain ou encore le cloud computing

sont autant de technologies qui permettent aux entreprises de prototyper rapidement, d'expérimenter, et d'ouvrir la voie à de nouveaux marchés (Yoo et al., 2010 ; Chesbrough, 2003).

La performance en matière d'innovation peut se mesurer par les investissements R&D, le nombre de projets lancés, ou encore le taux de réussite commerciale (Nambisan et al., 2017).

2.2. Cadre conceptuel intégré de la performance digitale

La performance digitale ne peut être évaluée uniquement à travers des résultats : elle repose sur un système cohérent intégrant plusieurs éléments interconnectés. Trois piliers fondamentaux structurent ce cadre conceptuel :

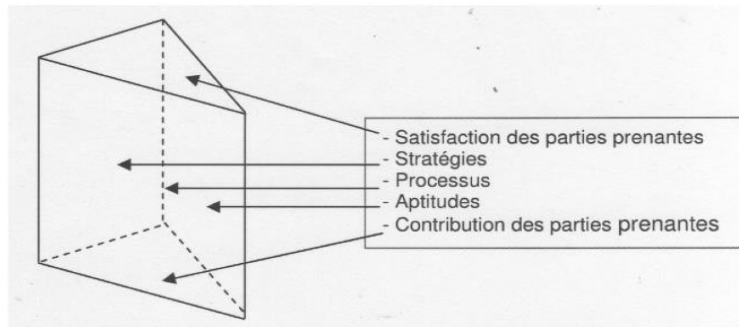
- **Les ressources numériques** : Il s'agit de l'infrastructure IT, des données disponibles, des compétences numériques internes, et des actifs digitaux (Barney, 1991). Ces ressources doivent être stratégiques (précieuses, rares, inimitables) pour générer un avantage concurrentiel.
- **Les capacités organisationnelles digitales** : Elles désignent l'aptitude à mobiliser ces ressources. Cela inclut la capacité d'absorption des technologies, l'intégration des systèmes et la gestion de la gouvernance des données.
- **L'écosystème digital** : C'est l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, incluant ses partenaires, fournisseurs, clients et plateformes numériques. Une bonne orchestration des synergies entre les acteurs de cet écosystème renforce la performance globale.

2.3. Le prisme humain dans la performance organisationnelle

L'analyse globale de la performance nécessite de considérer les différents vecteurs de celle-ci. Divers auteurs ont souligné l'importance d'un véritable système de performance. Les organisations visant une réussite à long terme et des résultats solides cherchent à élaborer des stratégies en phase avec les attentes des parties prenantes.

Le prisme de la performance (Neely, 2002) est un modèle qui met en lumière les cinq facettes de la performance et insiste sur le rôle crucial des parties prenantes dans ce processus.

Fig. 1. Le prisme de la performance et ses cinq facettes (d'après Neely, 2002)

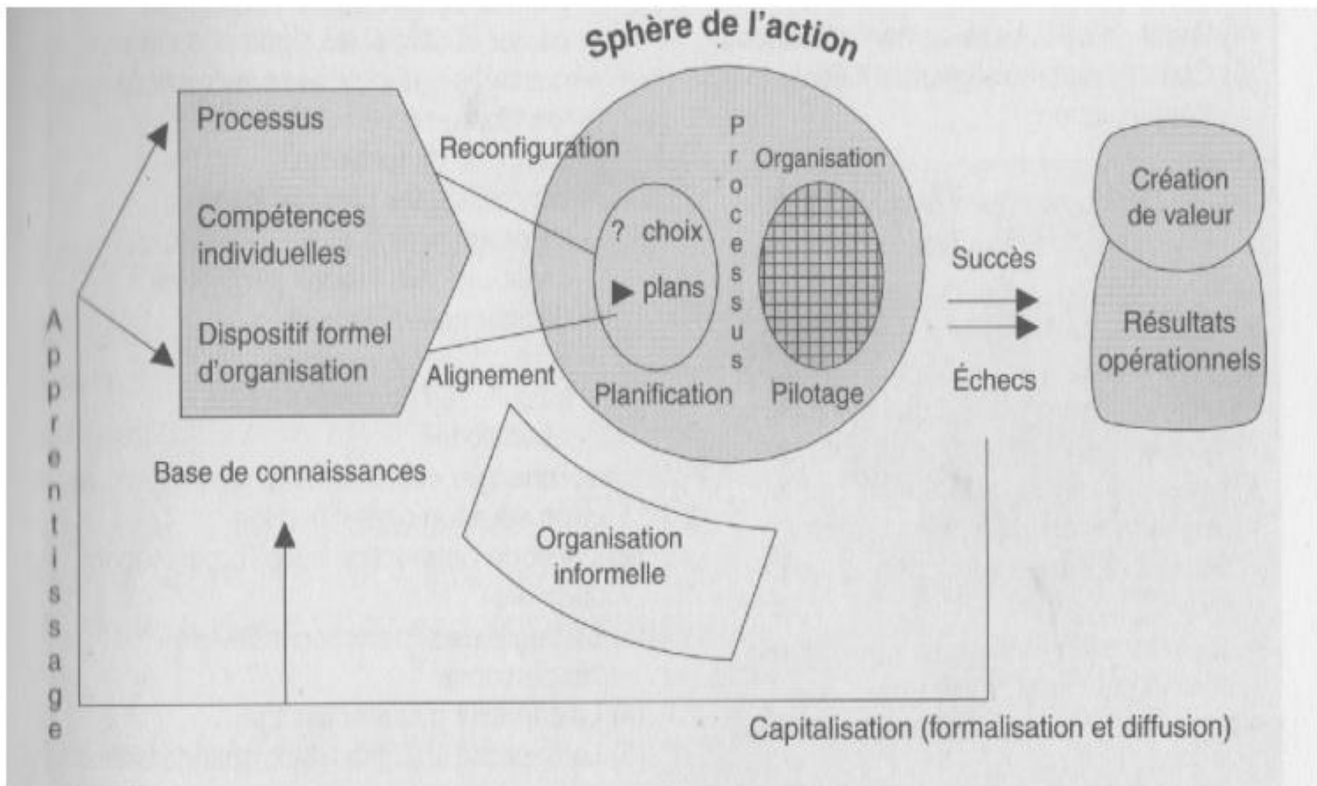


Source : d'après Neely, cité par Drillon et Poissonnier, 2008

La performance, définie en termes de valeur à créer pour les partenaires, détermine la stratégie (et non l'inverse). Cette approche représente une réelle intégration de l'humain dans la construction de la performance. Cette vision "élargie" de la performance permet d'envisager une performance durable, alignée avec les motivations actuelles de la plupart des salariés. De nombreuses études ont démontré la contribution significative des salariés à la performance durable de l'entreprise (Charreaux, 1988). Les attentes des salariés sont un facteur essentiel à considérer lors de la mise en place d'un système de performance durable (Descarpentries et Korda, 2007). Si les salariés sont réellement satisfaits de leur travail, leur engagement sera accru, ce qui améliorera la performance de l'entreprise.

En outre, plusieurs auteurs ont souligné l'importance de l'humain dans la construction de la performance (Leban, 2005). En se concentrant sur les "bonnes pratiques" des organisations, Raymond Leban démontre le lien entre la configuration formelle et informelle de l'organisation et ses résultats. La mobilisation des ressources humaines est au cœur de la création de valeur. Le schéma suivant présente un véritable dispositif de la performance :

Fig. 2 .Dispositif de la performance centré sur la mobilisation des ressources humaines (d'après Leban, 2005)



Source : Leban « management de l'entreprise » éditions d'organisation, 2005

Ce sont les compétences des salariés qui alimentent le système et permettent la performance. Il est également pertinent de noter l'importance de l'organisation informelle dans la création de valeur. De nombreuses entreprises du secteur informatique, telles que Google, Apple et Ubisoft, ont mis en avant cet aspect en accordant à leurs salariés une grande marge de manœuvre organisationnelle en termes d'organisation personnelle.

De plus, plusieurs auteurs ont souligné la nécessité d'un dialogue social approfondi comme vecteur de performance (Laroche, 2002). La mise en place d'un système de relations professionnelles influence directement la performance et établit des règles de fonctionnement orientées vers cet objectif (Dunlop, 1958).

Tableau 1 : Indicateurs de mesure des dimensions de la performance digitale

Dimension	Indicateurs clés	Méthode de mesure
Performance opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de cycle • Taux d'erreur • Coût par transaction • Productivité par employé 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord ERP • Indicateurs de processus • Analyse des données opérationnelles
Performance relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Net Promoter Score • Taux de satisfaction client • Taux de fidélisation • Engagement digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes clients • Analytics web et mobile • CRM et données comportementales
Performance adaptative	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de réponse aux changements • Flexibilité organisationnelle • Capacité de pivotage stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation qualitative • Études de cas • Indicateurs d'agilité
Performance d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux produits/services • Investissement R&D digital • Taux de succès des innovations 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille d'innovation • Indicateurs de marché • Analyse des brevets

Source : Auteurs

3. Cadre théorique sur la digitalisation et ses implications organisationnelles (développement approfondi)

3.1. La digitalisation : définition, portée et enjeux organisationnels

La digitalisation est bien plus qu'une simple mise à niveau technologique. Elle constitue une révolution organisationnelle qui impacte les structures, les pratiques, les modèles économiques et les modes d'interaction des entreprises. Bounfour (2016) la définit comme un processus global par lequel les organisations intègrent les technologies numériques dans leurs

activités stratégiques et opérationnelles, en transformant leurs processus, leurs produits, et leurs relations avec les parties prenantes.

Contrairement à la numérisation qui concerne la conversion d'informations analogiques en format numérique, la digitalisation repose sur l'usage stratégique des technologies numériques pour générer de la valeur, innover et renforcer la performance globale (Brennen & Kreiss, 2016 ; Fitzgerald et al., 2014).

- **Implications stratégiques**

Sur le plan stratégique, la digitalisation modifie en profondeur la proposition de valeur de l'entreprise. De nouveaux business models émergent autour de plateformes, d'écosystèmes collaboratifs, ou de logiques d'abonnement (ex : Spotify, Netflix, Uber). Ces modèles capitalisent sur les données et sur la personnalisation massive des services.

Par ailleurs, la stratégie digitale nécessite une redéfinition des priorités managériales : développement de capacités analytiques, réactivité aux tendances du marché, innovation continue. L'approche « test and learn » (essayer, ajuster, apprendre) devient centrale dans un environnement incertain (Bughin et al., 2018).

- **Implications opérationnelles**

Opérationnellement, la digitalisation transforme la chaîne de valeur : automatisation des processus (via RPA, IA), intégration des systèmes (ERP, CRM), traçabilité des opérations (blockchain), analyse prédictive (Big Data). La performance ne repose plus uniquement sur la productivité, mais aussi sur la vitesse d'exécution, la qualité des données, et l'agilité organisationnelle (Melville et al., 2004 ; Brynjolfsson & McAfee, 2014).

- **Enjeux managériaux et culturels**

La digitalisation impose un changement de culture managériale : abandon du contrôle hiérarchique au profit de la collaboration transversale, de la responsabilisation et de la confiance. Le rôle du manager devient celui d'un facilitateur du changement, d'un leader transformationnel (Kane et al., 2015). Il doit aussi piloter la résistance au changement, former les équipes, et instaurer une culture de l'expérimentation.

Enfin, cette transformation soulève des enjeux humains fondamentaux : adaptation des compétences, risque de fracture numérique, qualité de vie au travail, nouvelles formes de

leadership. Comme le rappellent Saldanha (2019) et Westerman et al. (2014), une transformation digitale réussie est d'abord une transformation humaine.

3.2. La maturité digitale : cadre d'analyse, modèles et dimensions

Face à l'ampleur des transformations numériques, le concept de maturité digitale permet d'évaluer la capacité d'une organisation à tirer profit des technologies numériques pour améliorer sa performance. Elle est définie comme le niveau d'intégration, d'appropriation et de coordination des outils numériques, combiné à la culture digitale, à l'agilité et à la vision stratégique de l'entreprise (Kane et al., 2015 ; Westerman et al., 2014).

3.2.1. Modèles de maturité digitale : une grille de lecture évolutive

- **Modèle de Westerman, Bonnet et McAfee (2014)**

Ce modèle repose sur deux axes :

- **Capacités numériques** (technologie, automatisation, données, cloud, cybersécurité),
- **Leadership de transformation** (vision stratégique, culture digitale, gouvernance).

Les entreprises sont classées en quatre profils :

- **Débutants numériques** : Faible usage technologique, absence de vision.
- **Conservateurs numériques** : Technologies avancées, mais peu de transformation stratégique.
- **Faiseurs de mode** : Vision digitale forte mais infrastructures peu robustes.
- **Maîtres du digital** : Forte capacité digitale combinée à un leadership transformationnel solide.

- **Modèle de Gartner (2022)**

Ce modèle distingue cinq étapes : réactif, émergent, structuré, stratégique et différenciateur. Il insiste sur la continuité du parcours de transformation et sur le besoin d'aligner la digitalisation sur les objectifs métiers.

- **Modèle du MIT Center for Digital Business**

Kane et al. (2015) proposent un modèle plus fluide, où la maturité repose sur trois piliers :

- Vision digitale partagée,
- Culture agile et collaborative,
- Pilotage data-driven.

Ce modèle met en avant l'idée que la digitalisation ne réussit que si elle est intégrée à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement pilotée par le service IT.

3.2.2. Dimensions clés de la maturité digitale

L'analyse de la littérature (Fitzgerald et al., 2014 ; Ross et al., 2017 ; Saldanha, 2019) met en évidence les dimensions suivantes :

Tableau 2 : Les dimensions clés de la transformation digitale identifiées dans la littérature

Dimension	Description
Stratégie digitale	Vision claire, alignement stratégique, gouvernance du numérique
Technologie	Infrastructures modernes, cybersécurité, systèmes interconnectés
Processus digitaux	Automatisation, innovation dans les workflows, efficacité opérationnelle
Compétences humaines	Formation, leadership digital, culture d'apprentissage continu
Relation client	Personnalisation, omnicanal, réactivité, expérience utilisateur optimisée
Data & analytique	Exploitation des données, indicateurs de performance, prise de décision assistée par IA
Culture organisationnelle	Adaptabilité, autonomie, collaboration transversale, acceptation de l'expérimentation

Source : Auteur

3.3. Le modèle TAM (Technology Acceptance Model)

Le Technology Acceptance Model (TAM) est un cadre théorique largement utilisé pour comprendre et prédire l'adoption des technologies par les utilisateurs (Davis, 1989). Il repose sur deux concepts centraux :

- **La Perception de l'utilité (Perceived Usefulness, PU) :** degré auquel une personne croit que l'utilisation d'une technologie améliorera sa performance au travail.
- **La Perception de la facilité d'utilisation (Perceived Ease of Use, PEOU) :** mesure dans laquelle une personne estime que l'utilisation d'une technologie sera exempte d'effort.

Ces deux perceptions influencent l'attitude envers l'utilisation (Attitude Toward Use) et finalement l'intention d'adopter la technologie (Behavioral Intention), qui se traduit par son usage effectif.

3.3.1. Applications et extensions du TAM

Le modèle TAM a été étendu pour inclure d'autres variables contextuelles telles que la confiance, la qualité de l'information, ou les normes sociales (Venkatesh & Davis, 2000). Dans le cadre de la transformation digitale, le TAM permet de mieux comprendre les freins et leviers psychologiques à l'acceptation des outils numériques par les employés, un facteur critique de succès pour la performance digitale.

3.3.2. Critiques et limites

Toutefois, certains auteurs soulignent que le TAM, en se focalisant sur l'individu, ne prend pas suffisamment en compte les dimensions organisationnelles et culturelles (Bagozzi, 2007). C'est pourquoi il est souvent combiné avec d'autres cadres pour une analyse plus complète.

Le modèle de l'acceptation de la technologie (TAM)

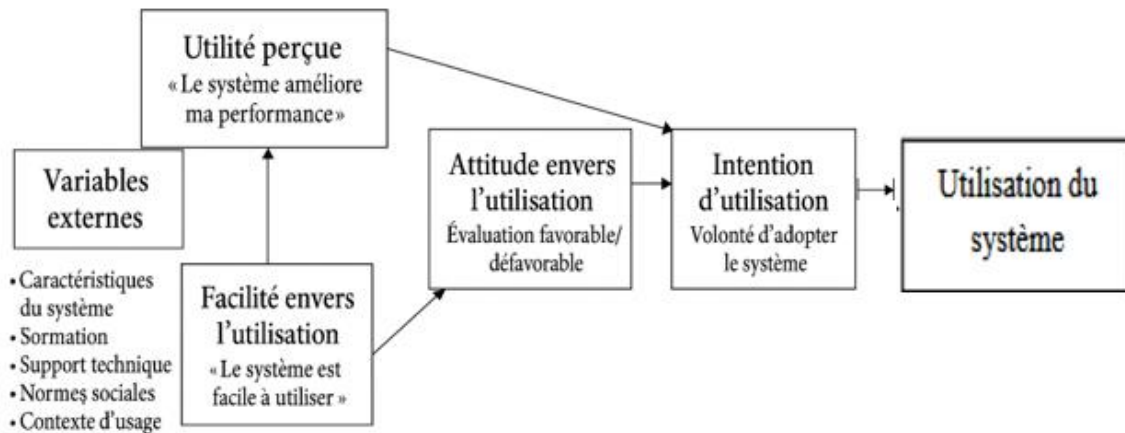
Le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) a été proposé par Fred D. Davis dans les années 1980, dans le cadre de sa collaboration avec IBM Canada. Il repose sur deux théories fondamentales : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement décisionnel. Ce modèle cherche à expliquer comment et pourquoi les individus adoptent ou rejettent une technologie, en tenant compte de leurs perceptions à son égard.

Le modèle TAM propose un processus en quatre étapes pour expliquer l'adoption des technologies de l'information (Davis, 1989) :

1. **Les variables externes** : Elles influencent les croyances des utilisateurs concernant l'utilisation du système technologique. Ces variables peuvent inclure des facteurs comme la formation, le support technique ou l'environnement technologique. Elles agissent comme des éléments de contexte qui modifient la perception des utilisateurs.
2. **Les croyances des utilisateurs** : Le modèle met en évidence deux types de croyances principales :
 - **L'utilité perçue** : Il s'agit de la croyance selon laquelle l'utilisation d'un système ou d'une technologie permettra d'améliorer la performance ou d'atteindre des objectifs personnels ou professionnels.
 - **La facilité d'utilisation perçue** : Cela fait référence à la perception de l'utilisateur concernant la simplicité ou la complexité de l'utilisation d'un système. Un système jugé facile à utiliser est plus susceptible d'être adopté.
3. **Les attitudes des utilisateurs** : Les croyances des utilisateurs influencent directement leur attitude générale envers l'utilisation de la technologie. Si les utilisateurs croient qu'une technologie est utile et facile à utiliser, ils développeront une attitude positive à son égard.
4. **Les intentions d'utilisation** : L'attitude envers la technologie détermine, à son tour, l'intention de l'utilisateur de l'adopter. Si l'attitude est favorable, l'utilisateur est plus enclin à envisager l'utilisation effective de la technologie.
5. **L'utilisation effective** : Finalement, les intentions des utilisateurs influencent directement leur comportement réel d'utilisation du système. Une intention d'utilisation élevée est corrélée à une adoption effective.

En d'autres termes, ce modèle repose sur les perceptions de l'utilité et de la facilité d'utilisation pour expliquer l'attitude de l'utilisateur, ses intentions et son comportement vis-à-vis de l'adoption de la technologie. Le diagramme ci-dessous illustre ce modèle :

Fig. 3. La conception initiale du Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM) proposée par Davis en 1989.



Source : Alexandre (2009)

Dans le cadre de ce modèle, les deux facteurs déterminants sont l'utilité perçue et la facilité d'utilisation. Le premier correspond à la conviction d'un individu que l'adoption de la technologie conduira à une amélioration de ses performances. Quant au deuxième facteur, il fait référence à la perception de l'utilisateur quant à la facilité d'utilisation de la technologie, c'est-à-dire au degré auquel cette dernière est perçue comme étant simple à utiliser sans nécessiter d'efforts considérables. Ces deux dimensions influencent directement l'attitude de l'individu à l'égard de l'utilisation de la technologie, attitude qui reflète une évaluation générale favorable ou défavorable de l'utilisation de celle-ci. Cette attitude, à son tour, influence les intentions d'usage, un facteur clé dans le modèle de Davis, car il permet de prédire avec précision les comportements réels d'adoption de la technologie (Dang Nguyen & Créach, 2011).

4. Digitalisation et Performance Organisationnelle

Dans cette dernière partie, nous analysons les effets concrets de la digitalisation sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle, telles que conceptualisées précédemment. Chaque sous-section répond à une hypothèse spécifique.

4.1. La digitalisation comme levier d'efficacité opérationnelle (H1)

De nombreuses recherches montrent que l'intégration des technologies numériques permet une automatisation des processus internes, une meilleure allocation des ressources, et une

réduction des coûts opérationnels (Melville, Kraemer & Gurbaxani, 2004). Par exemple, l'implémentation de systèmes ERP ou RPA (Robotic Process Automation) permet de diminuer les tâches répétitives tout en améliorant la fiabilité des données.

La rationalisation des flux de travail améliore la productivité et réduit les erreurs humaines. De plus, l'exploitation du cloud computing ou des plateformes collaboratives renforce la coordination entre services, ce qui optimise la performance globale des opérations (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

H1 validée théoriquement : La digitalisation est un catalyseur de performance opérationnelle, en agissant sur l'efficacité et la qualité des processus.

4.2. Digitalisation et performance relationnelle : une meilleure expérience client (H2)

La digitalisation transforme profondément les modes d'interaction avec les parties prenantes, notamment les clients et les partenaires. Les outils CRM, les canaux digitaux (réseaux sociaux, chatbots, plateformes omnicanal) permettent de créer une expérience client personnalisée et continue (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

En analysant les données clients (via le Big Data et l'IA), les entreprises peuvent anticiper les besoins, adapter les offres, et renforcer la fidélisation. La communication en temps réel et l'accessibilité permanente renforcent la réactivité organisationnelle.

H2 validée théoriquement : Le numérique améliore la proximité avec les clients et partenaires, ce qui soutient la performance relationnelle.

4.3. Digitalisation et performance adaptative : vers l'agilité organisationnelle (H3)

Face à l'incertitude et aux mutations rapides, l'agilité devient une condition de survie. La digitalisation permet une prise de décision plus rapide, fondée sur des tableaux de bord en temps réel, des analyses prédictives, et une circulation fluide de l'information (Tallon et al., 2019).

Les organisations digitalisées peuvent aussi reconfigurer leurs processus ou leurs structures plus facilement en réponse à l'environnement. Elles sont ainsi plus résilientes et adaptatives.

H3 validée : Les capacités digitales sont un vecteur d'agilité, ce qui confère à l'entreprise un avantage adaptatif certain.

4.4. La digitalisation au service de la performance d'innovation (H4)

La digitalisation favorise l'innovation à plusieurs niveaux : produit, service, organisation, collaboration. Les technologies numériques permettent de réduire les cycles de développement,

de tester rapidement des idées et d'explorer de nouveaux marchés (Yoo et al., 2010 ; Chesbrough, 2003).

H4 validée : La digitalisation crée un écosystème propice à l'innovation continue.

4.5.Maturité digitale et effet modérateur sur la performance globale (H5)

La maturité digitale joue un rôle critique dans l'ampleur des bénéfices tirés de la digitalisation. Une entreprise peu mature ne pourra pas pleinement exploiter le potentiel du numérique (Berghaus & Back, 2016). À l'inverse, les organisations à maturité avancée maximisent l'impact de la digitalisation.

H5 validée : La maturité digitale détermine la capacité réelle d'une entreprise à convertir l'innovation technologique en performance durable.

Tableau 3 : Récapitulatif des hypothèses de recherche

Hypothèse	Énoncé	Dimension de performance	Fondements théoriques
H1	La digitalisation améliore la performance opérationnelle en renforçant l'efficience des processus internes	Performance opérationnelle digitale	Melville et al. (2004) ; Brynjolfsson & McAfee (2014) ; Bharadwaj (2000)
H2		Performance relationnelle numérique	Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) ; Prahalad & Ramaswamy (2004) ; Kaplan & Haenlein (2010)
H3	La digitalisation accroît la performance adaptative en facilitant l'agilité organisationnelle et la réactivité	Performance adaptative	Tallon et al. (2019) ; Doz & Kosonen (2010) ; Teece et al. (1997)
H4	La digitalisation favorise la performance d'innovation en stimulant l'émergence de nouveaux produits et services	Performance d'innovation numérique	Yoo et al. (2010) ; Chesbrough (2003) ; Nambisan et al. (2017)
H5	Le niveau de maturité digitale modère positivement l'impact de la digitalisation sur les quatre dimensions de performance	Effet modérateur transversal	Westerman et al. (2014) ; Kane et al. (2015) ; Berghaus & Back (2016)

Source : Auteur

5. Modèle conceptuel proposé

Ce modèle conceptuel illustre les relations hypothétiques entre digitalisation et performance organisationnelle. Il met en évidence l'effet direct de la digitalisation sur quatre dimensions de la performance, ainsi que le rôle modérateur de la maturité digitale.

5.1.Modèle conceptuel : Digitalisation et Performance Organisationnelle

Ce schéma présente l'architecture générale du modèle conceptuel structuré autour de trois niveaux :

NIVEAU 1 - VARIABLES INDÉPENDANTES

- Digitalisation (intensité, scope, sophistication)
- Maturité digitale (variable modératrice)

NIVEAU 2 - VARIABLES INTERMÉDIAIRES

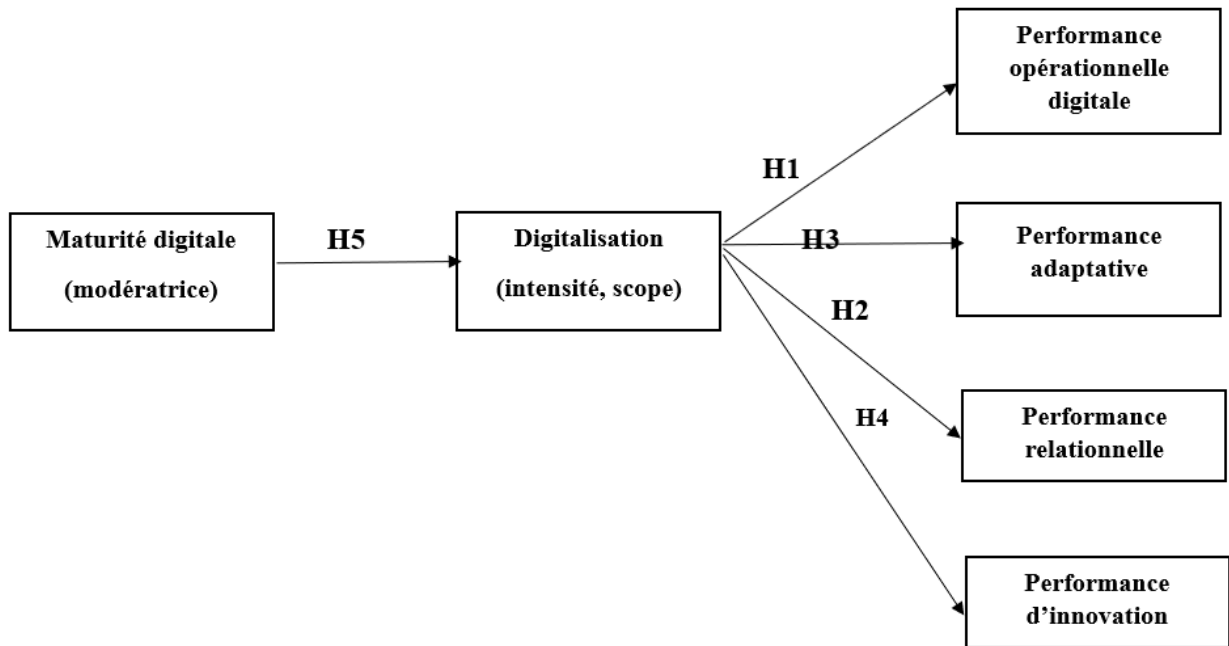
- Capacités organisationnelles digitales
- Culture et leadership digital
- Écosystème technologique

NIVEAU 3 - VARIABLES DÉPENDANTES

- Performance opérationnelle digitale (H1)
- Performance relationnelle numérique (H2)
- Performance adaptative (H3)
- Performance d'innovation numérique (H4)

La maturité digitale modère l'impact global de la digitalisation sur ces différentes dimensions de performance (H5).

Fig. 4. Modèle conceptuel de la digitalisation et de la performance organisationnelle



Source: Auteur

6. Conclusion

La digitalisation ne constitue plus aujourd'hui un simple levier technologique parmi d'autres ; elle s'impose comme un moteur stratégique central de la transformation organisationnelle. À l'ère du numérique, son rôle dépasse largement l'automatisation des processus ou la réduction des coûts. Elle redéfinit les structures, les modes de fonctionnement, les interactions internes et externes, et jusqu'à la culture même des organisations.

À travers cette revue de littérature et l'élaboration du cadre théorique, il apparaît clairement que la digitalisation a un impact significatif et multidimensionnel sur la performance organisationnelle. Quatre grands axes émergent comme fondements de cette influence :

(H1) L'efficacité opérationnelle : la digitalisation permet une meilleure allocation des ressources, l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, et une fluidification des processus. Cela se traduit par une réduction des délais, une diminution des erreurs, et une amélioration des performances globales.

(H2) L'enrichissement des relations avec les parties prenantes : les technologies numériques favorisent une communication en temps réel, personnalisée et plus interactive avec les clients, les partenaires et les collaborateurs. Le développement d'outils CRM, de plateformes collaboratives et de solutions omnicanales renforce l'engagement et la fidélité des parties prenantes.

(H3) La capacité d'adaptation : dans un environnement en constante évolution, la digitalisation dote les organisations de mécanismes de veille, d'analytique prédictive et de flexibilité opérationnelle. Elle permet de mieux anticiper les tendances du marché, les comportements clients, et les ruptures technologiques.

(H4) La stimulation de l'innovation : en intégrant des technologies comme l'intelligence artificielle, le big data, ou l'Internet des objets, les entreprises génèrent de nouveaux modèles d'affaires, produits et services. La digitalisation devient alors un vecteur d'innovation continue et un avantage concurrentiel différenciateur.

Cependant, ces effets ne sont pas homogènes ni automatiques. Le niveau de maturité digitale (H5) se révèle comme un facteur modérateur déterminant. Les organisations avancées sur le plan digital tirent plus efficacement profit des technologies, tandis que celles en phase initiale de transformation peinent à en maximiser les bénéfices. La maturité digitale repose à la fois

sur des infrastructures technologiques solides, une culture organisationnelle favorable à l'expérimentation, et des compétences humaines adaptées.

Le modèle conceptuel élaboré dans ce travail intègre également des variables intermédiaires telles que les capacités organisationnelles, la culture digitale, ou encore l'écosystème technologique dans lequel évolue l'entreprise. Cette approche systémique permet de mieux appréhender la complexité des mécanismes en jeu. Elle souligne que la performance digitale ne peut être pensée uniquement en termes technologiques : elle est aussi humaine, culturelle, stratégique.

Ainsi, ce cadre théorique pose les fondations d'une investigation empirique à venir. L'étude de terrain envisagée visera à tester les hypothèses formulées, à évaluer l'effet réel de la digitalisation sur la performance dans divers contextes sectoriels, et à identifier les leviers d'action concrets pour les organisations souhaitant accélérer leur transition numérique.

L'enjeu ne réside plus uniquement dans l'adoption des technologies, mais dans la capacité à les intégrer de manière cohérente, agile et durable dans la stratégie globale de l'entreprise.

Références

Bagozzi, R. P. (2007). The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 244–254.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196. <https://doi.org/10.2307/3250983>

Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Accelution*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23279-9>

Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2018). *The case for digital reinvention*. McKinsey Quarterly.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Gartner. (2022). *Digital Maturity Model*. Gartner Research (Industry Report).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Laroche, G. (2002). Dialogue social et performance économique. *Revue Française de Gestion*, 141, 123–134.

Leban, R. (2005). *Management de l'entreprise*. Éditions d'Organisation.

- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283–322.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Qualtrics. (2023). *Digital Agility and Organizational Resilience Report*. Corporate Report.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Vorecol. (2024). Digitalisation et performance : Nouvelles perspectives. *Revue de Management Stratégique*.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.