



Impact du leadership sur le succès de la transformation digitale : cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale

Impact of leadership on the success of digital transformation: the case of the National Social Security Fund

BENDAHHANE Anouar

Docteur en sciences économiques et gestion

Université Internationale – Agadir – Maroc

<https://orcid.org/0009-0009-6813-9096>

Résumé : L'accélération sans précédent de la transformation digitale constitue aujourd'hui un défi central pour les organisations, nécessitant des stratégies adaptées pour en garantir le succès. Parmi les nombreux facteurs qui conditionnent cette réussite, le leadership émerge comme un levier essentiel. Cet article se propose d'examiner deux aspects principaux : d'une part, comprendre l'émergence de la transformation digitale et, d'autre part, analyser l'influence du leadership sur sa mise en œuvre réussie. Pour répondre à ces objectifs, une approche hypothético-déductive a été adoptée, reposant sur la collecte de données à l'aide d'un questionnaire ciblé. Les réponses obtenues ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel SMART PLS, permettant une interprétation des résultats. L'étude met en évidence que les caractéristiques spécifiques des leaders, telles que leur capacité managériale, leur expertise personnelle, leurs expériences professionnelles passées, ainsi que leur personnalité, jouent un rôle clé dans le pilotage efficace de la transformation digitale.

Ce travail souligne l'importance d'un leadership agile pour relever les défis complexes d'un environnement digital en perpétuelle évolution, afin de maximiser les chances de succès des projets technologiques et la transformation digitale.

Mots-clés : Leadership ; Transformation digitale, Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14676879>

1. Introduction

La transformation digitale (TD) est devenue une priorité stratégique pour de nombreuses organisations, en particulier dans le secteur public marocain, où elle est perçue comme un levier essentiel pour améliorer la performance, l'efficacité et la transparence. L'évolution rapide de l'environnement organisationnel, couplée à la prolifération des technologies de l'information et de la communication (TIC), a poussé les établissements publics à intégrer ces outils afin de mieux répondre aux attentes des citoyens et à la complexité de leur environnement. La Loi N° 54.19, adoptée en 2020, marque une étape décisive dans l'adoption de la digitalisation au sein du secteur public marocain, en instaurant une charte des services publics visant à garantir l'accès à des services plus transparents et accessibles. Parallèlement, la Loi N° 55.19 met l'accent sur la simplification des procédures administratives, facilitant ainsi une meilleure gouvernance et une réactivité accrue.

Cependant, la réussite de cette transformation digitale ne dépend pas uniquement des outils technologiques adoptés. Le leadership joue un rôle central dans la facilitation de cette transition, en définissant une vision claire, en favorisant un environnement d'innovation, et en mobilisant les équipes autour des objectifs stratégiques de l'organisation. Selon Hanelt et al. (2021), la TD nécessite une restructuration organisationnelle vers des systèmes flexibles, intégrés dans des écosystèmes numériques. Dans ce contexte, le rôle des dirigeants ne se limite pas à la simple adoption de nouvelles technologies, mais s'étend à la gestion du changement, à l'accompagnement des collaborateurs et à l'alignement des technologies avec les objectifs organisationnels.

Ce travail de recherche vise ainsi à explorer la relation entre le leadership et le succès de la transformation digitale dans le secteur public marocain. La question centrale à laquelle cette étude tentera de répondre est la suivante : Dans quelle mesure le leadership impacte-t-il le succès de la transformation digitale au sein des établissements publics marocains ?

Afin d'atteindre l'objectif de cette étude et de répondre à la problématique soulevée, nous avons opté pour une approche quantitative basée sur l'administration d'un questionnaire. Les données recueillies auprès de 248 répondants de l'établissement public CNSS ont ensuite été traitées à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM) en utilisant le logiciel SMART PLS.

2. Fondement théorique : leadership et transformation digitale

Malgré les mutations exponentielles des innovations et les changements remarquables des douze dernières années, nous ne sommes encore qu'au début du processus de transformation digitale. Les bouleversements que nous avons connus jusqu'à présent ne sont que des prémices de ce qui nous attend dans les années à venir. Ces avancées technologiques, qui semblaient jusqu'à récemment relever de l'imagination et de la science-fiction, sont devenues une réalité. Devenir une organisation digitale est désormais un enjeu majeur pour les dirigeants. Dans ce cadre, l'objectif de cette étude est d'analyser l'impact du leadership sur le succès des projets digitaux.

2.1 Emergence de la transformation digitale

La compréhension de l'ampleur de l'expression « transformation digitale » qui est évoquée dans toutes les conversations et discussions passe nécessairement par la compréhension de l'informatisation et les bouleversements qu'elle a provoqué sur plusieurs plans notamment l'économique, le social et le culturel. L'informatique est née dans les années 1940 et elle a été utilisée par les entreprises dans les années 1960 en informatisant quelques opérations administratives à savoir : la paie, la comptabilité, la gestion des stocks (Volle, 2015). Dans les années 1970, des gros systèmes développés en Cobol sont fortement marqués dans le secteur bancaire ils doivent développer pour être plus agiles et orientés web (Fayon & Tartar, 2019). Puis la naissance des micro-ordinateurs et les réseaux locaux dans les années 1980.

Dans les années 1990, l'informatisation a donné la priorité aux processus pour donner la vie au couple « cerveau humain » et « l'automate programmable ubiquitaire » (Volle, 2015). Au fil des années, cette révolution contenant l'informatisation, le logiciel et l'internet en 1995 a contribué à la modernisation des domaines de la mécanique, la chimie et l'énergie en les rendre informatisé. Dans cette période, des nouveaux acteurs, appelés pure players, sont émergés et bien positionnés dans le secteur du numérique à savoir Yahoo!, Amazon, eBay en 1994-1995 et Google en 1998 (Mignot, 2019). C'est dans ces années que les entreprises traditionnelles se sont entamées progressivement au numérique. Le web 2.0 ou web "lecture-écriture" fait allusion à une forme améliorée du WWW. (Naik & Shivalingaiah, 2008). Pour combler les insuffisances de web 2.0, le web 3.0 a apparu comme étant la prochaine génération du web. Fadili (2008) a nommé le web 3.0 « web intelligent » et a noté qu'à travers l'utilisation d'une panoplie d'outils, standards et normes.

La notion de "4.0" fait référence à la quatrième révolution industrielle, également connue sous le nom d'Industrie 4.0. L'expression "Industrie 4.0" a été introduite pour la première fois en 2011, lors du salon de l'industrie de Hanovre en Allemagne. En effet, il est important de noter que la notion de "4.0" est souvent utilisée pour décrire l'intégration des technologies numériques dans divers secteurs et disciplines au-delà de l'industrie manufacturière.

L'année 2004 est marquée par l'apparition de Facebook suivie de celle de Smartphone en 2007. Depuis la crise de 2008, une nouvelle phase marquée par le numérique (Lemoine, 2014) a basculé la croissance des acteurs dominant le monde numérique nommé les Gafam (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) et elle a joué un rôle déterminant de l'accélération et dans la maturité technologique ainsi que le début de la transformation digitale en 2012, plus spécialement la montée au développement des applications du smartphone permettant leur usage en mobilité avec le couplage de la géolocalisation (GPS).

Avec l'apparition rapide de différentes technologies et l'émergence de la transformation digitale, l'un des challenges indispensables des organisations aujourd'hui de réussir de cette transformation, un défi crucial pour les dirigeants.

2.2 Lien entre Leadership et transformation digitale

La transformation numérique des entreprises est un processus complexe et multiforme qui a un impact sur tous les aspects de leurs activités, de la stratégie à la culture organisationnelle, en passant par les opérations et les relations avec les clients (Mirdasse, 2024). Ainsi, divers facteurs influencent la réussite de cette transformation, parmi lesquels figurent les caractéristiques du leadership (Bendahhane et Akrich, 2024).

Le leadership, en tant concept, demeure une problématique complexe et d'actualité pour de nombreuses organisations. La littérature contemporaine propose de nombreuses définitions, théories, explications et classifications sur le sujet, reflétant sa richesse et sa diversité. Les experts en la matière semblent s'accorder sur les éléments qui constituent les fondements du leadership : influencer et aligner les décisions des personnes sur les objectifs généraux, inspirer les autres et encourager le changement, la transparence et l'adaptabilité (Dubru, 2017; Mumford et al., 2007). Chacun de ces éléments repose sur une étude de la personnalité humaine et des modèles de comportement qu'elle exprime (Derue & Humphrey, 2011), qui constitue le cœur du leadership et de la capacité de leadership.

Plusieurs caractéristiques sont associées au leadership, notamment les compétences managériales, l'expérience, l'expertise, l'engagement et l'attitude d'ouverture (Barakat & Bendou, 2019). Ces auteurs ont mis en évidence, à travers une étude de terrain dans la région Souss Massa, que les facteurs liés au leadership ont un effet positif sur la mise en œuvre de l'innovation managériale.

Le leadership agile est un style de direction qui permet de réagir rapidement aux opportunités et aux menaces résultant des évolutions et des avancées des technologies de l'information (Fachrunnisa et al.,

2020). Selon ces auteurs, le leadership agile renforce la relation entre la flexibilité stratégique et la transformation digitale au sein de l'entreprise.

Parker et al. (2015) ont caractérisé le leadership agile comme étant un partage des responsabilités, une aptitude à identifier les problèmes et à prendre des décisions, ainsi qu'un système adaptable et une structure flexible.

L'orientation du leadership agile comprend : la capacité intrinsèque à faire face au changement ; des vues organisationnelles, des systèmes adaptatifs ; la reconnaissance des contraintes de contrôle externes ; une approche humaniste de résolution des problèmes ; la capacité collective d'une équipe autonome comme mécanisme de base de résolution des problèmes ; la limitation de la planification à l'avance au minimum sur la base de l'hypothèse de l'incertitude ; l'adaptabilité ; la réaction sur la base des résultats d'une équipe autogérée ; et la gestion des résultats (Fachrunnisa et al., 2020; Gardner et al., 2005).

Parallèlement, selon Sanatigar et al. (2017), les dimensions permettant de mesurer le leadership agile sont la collaboration et l'encouragement, l'acceptation de la diversité, la compétence, l'innovation et la créativité, la transparence et la confiance, une structure souple, appropriée et sans heurts, des règlements et des directives, de nouvelles méthodes et de nouveaux processus pour effectuer le travail, la robustesse - du matériel et des infrastructures à grande vitesse et mis à jour, des logiciels et des programmes appropriés et opportuns.

Fachrunnisa et al. (2020) ont trouvé à travers l'étude de terrain que la stratégie leadership agile joue un rôle important dans la transformation digitale de l'entreprise en renforçant la relation de l'influence de la stratégie flexible incluant le volet technologique sur la transformation digitale. L'étude soutient également que la direction doit exercer des compétences de leadership appropriées à différentes phases du cycle de vie du SI pour qu'il soit efficace pour le soutien du top management critique (Shao et al., 2017).

De leur côté, foerster-metz et al., (2018) ont réalisé une étude sur les entreprises ayant changé vers le digital pour progresser et survivre dans le marché hautement concurrentiel. Ils ont cité que les importants changements pour soutenir cette transformation dont le passage d'une structure traditionnelle hiérarchique à une organisation flexible et décentralisée avec un leadership axé sur l'équipe et le projet pour suivre le rythme de l'environnement complexe et en évolution rapide. De nouvelles structures de travail et de leadership sont également nécessaires pour le passage d'une génération de baby-boomer à une génération natif du digital.

Ainsi, l'étude menée par Almajali, Masa'deh, Tarhini (2016) au sein des organisations de santé en Jordanie confirme que le soutien du leadership est positivement lié au succès d'un système d'information. A travers ce qui est annoncé, notre hypothèse est ainsi :

H.1 : Les caractéristiques du leadership impactent positivement la réussite de la transformation digitale de l'organisation.

3. Modèle hypothétique, méthodologie et contexte de recherche

3.1. Modèle hypothétique de recherche

Afin d'étudier l'impact du leadership sur la transformation digitale, et en nous basant sur la littérature détaillée précédemment, nous analysons la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, illustrée dans le modèle présenté ci-dessous. Ce modèle sera soumis à une analyse quantitative à l'aide d'outils appropriés pour la collecte et l'analyse des données. Par conséquent, les principales questions et les éléments inclus dans le questionnaire seront spécifiquement conçus pour répondre aux objectifs de l'étude.



Figure 1 : Modèle hypothétique de recherche.

Afin d'opérationnaliser les variables de notre modèle conceptuel de recherche, nous avons adopté des items qui ont été utilisés par plusieurs auteurs dans leurs études antérieures. Par conséquent, nous avons adapté ces items à notre contexte de recherche et qui sont répertoriés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Items du questionnaire retenus pour mesurer les variables

Variable	Codes items & Items	Fondement théorique
Caractéristiques leadership	<p>LEAD_1 : La capacité managerielle et du leadership sont essentielles pour valoriser la transformation digitale et innovation au sein de notre établissement.</p> <p>LEAD_2 : Les expériences passées qui se sont développées au fil des années se sont révélées importantes pour la réussite de la transformation digitale de notre établissement.</p> <p>LEAD_3 : La vision de notre établissement d'innover et de digitaliser est influencée par l'expertise personnelle et la personnalité du leadership.</p>	<p>(Fachrunnisa et al., 2020) (Barakat & Bendou, 2019) (Farace et al., 2015) (Pierre & Fernandez, 2018) (Derue & Humphrey, 2011) (Dubru, 2017) (Prybutok et al., 2008) (Almajali et al., 2016)</p>
Transformation digitale	<p>T_D_1 : L'intégration des nouveaux processus (métier et support) de notre établissement repose sur les technologies TI.</p> <p>T_D_2 : Les technologies TI favorisent le changement et l'agilité au sein de notre établissement.</p> <p>T_D_3 : Les services fournis aux clients (assurés & affiliés) s'orientent vers l'utilisation de technologies numériques (dématérialisation, automatisation...).</p>	<p>(Galindo-martín & Castaño-martínez, 2018) (Singh et al., 2021) (Martínez-Caro et al., 2020) (Chu et al., 2019) (Nwankpa & Building, 2016) (Fachrunnisa et al., 2020) (Ben dahhane et al., 2023)</p>

3.2. Contexte de la recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi l'établissement public de la CNSS comme cadre d'étude. Alors que de nombreux services publics modernisent leurs opérations et numérisent leurs processus, il est essentiel d'examiner l'impact du top management, et plus particulièrement du leadership, sur la réussite de la transformation digitale.

Dans ce contexte, la CNSS représente un cas pertinent en raison de l'augmentation exponentielle de son portefeuille géré, notamment grâce à des projets majeurs tels que la généralisation de la couverture médicale pour tous les Marocains et la future fusion avec la CNOPS. Pour faire face à ces défis, la CNSS a intensifié ses efforts en misant sur la technologie afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, tant en termes de volume que de qualité. Cela s'est traduit par des investissements significatifs dans son infrastructure informatique, visant à améliorer la qualité des services offerts à ses clients et utilisateurs.

3.3. Méthodologie de la recherche

Pour orienter notre recherche, nous avons adopté une méthodologie quantitative basée sur le principe hypothético-déductif (Thietart et al., 2014) afin de valider ou d'infirmer l'hypothèse formulée à partir de la revue de la littérature.

Dans ce cadre, un questionnaire a été élaboré et diffusé via l'outil Google Forms. Au total, 248 collaborateurs des directions centrales et régionales de la CNSS ont participé à cette enquête. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM), en utilisant le logiciel SMART PLS. Cette méthode nous offre une approche rigoureuse et détaillée pour explorer les relations entre les variables étudiées.

4. Analyse et discussion des résultats

Pour analyser et évaluer la corrélation entre les deux variables du modèle hypothétique de recherche, nous avons traité les données collectées à l'aide du logiciel d'analyse de données SMART PLS. Cet outil a été utilisé pour examiner et valider à la fois les modèles structurels et les modèles de mesure associés à notre étude.

Le modèle de recherche présenté dans le modèle ci-après illustre la relation entre les variables de notre recherche.

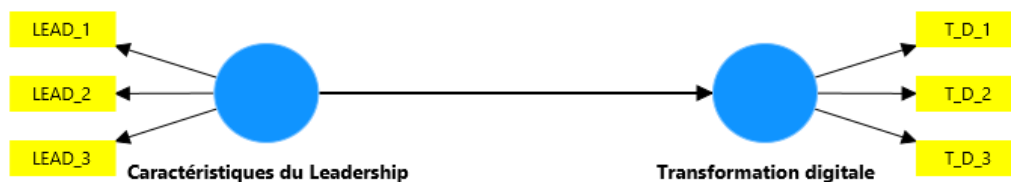


Figure 2 : Modèle hypothétique de recherche.

4.1. Evaluation du modèle de mesure

L'évaluation de la qualité du modèle de mesure (outer model) repose sur deux critères : la validité convergente et la validité discriminante.

4.1.1. La validité convergente

❖ Mesure de la fiabilité des items

Chin (1998) affirme que « les loadings standardisés doivent être supérieurs à 0.707 », autrement dit, il y a un peu plus de variance partagée entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs (Carmines & Zeller, 1979). Dans notre étude, nous avons conservé tous les items, car leurs charges sont supérieures à 0.7 (tableau.2).

Tableau 2 : Outer loadings

	Caractéristiques du Leadership	Transformation digitale
LEAD_1	0,858	
LEAD_2	0,847	
LEAD_3	0,786	
T_D_1		0,789
T_D_2		0,878
T_D_3		0,887

❖ Evaluation de la fiabilité composite et l'AVE

La fiabilité composite du construit réflexif doit être supérieure à 0,7 (Tenenhaus et al., 2005 ; cité par Fernandes, 2012), tandis que l'AVE du construit réflexif doit être supérieur à 0,5 (Chin, 1998).

Tableau.3 : Evaluation de l'alpha de Cronbach, fiabilité composite (ρ) et AVE.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Caractéristiques du Leadership	0,776	0,785	0,870	0,690
Transformation digitale	0,818	0,835	0,888	0,727

Les résultats trouvés dans le tableau ci-dessous confirment la validité convergente de la variable dépendante car la composite reliability (CR) est supérieure à 0,70 et l'AVE est supérieur à 0,50.

4.1.2. Validité discriminante

La validité discriminante est une composante méthodologique complémentaire à la validité convergente. Deux critères sont utilisés pour évaluer la validité discriminante. Le premier, proposé par Chin (1998), appelé cross-loading. Le second critère est le critère de Fornell et Larcker (1981).

❖ Cross-loadings

En examinant les résultats du tableau.4, qui présente la technique de cross-loading, nous constatons que tous les items affichent une corrélation plus forte avec la variable à laquelle ils sont associés qu'avec l'autre variable.

Tableau.4 : Cross-loadings

	Caractéristiques du Leadership	Transformation digitale
LEAD_1	0,858	0,307
LEAD_2	0,847	0,330
LEAD_3	0,786	0,267
T_D_1	0,375	0,789
T_D_2	0,240	0,878
T_D_3	0,273	0,887

❖ Fornel et Larker

En analysant le tableau ci-dessous qui illustre le critère de Fornell et Larcker (1981), nous observons que chaque variable partage une variance plus élevée avec ses indicateurs qu'avec les autres variables.

Tableau.5 : Matrice de corrélation et validité discriminante

	Caractéristiques du Leadership	Transformation digitale
Caractéristiques du Leadership	0,831	
Transformation digitale	0,365	0,852

Les résultats trouvés corroborent la validité discriminante. Une fois le modèle de mesure validé, nous passerons à l'analyse du modèle structurel.

4.2. Évaluation du modèle structurel

4.2.1. Estimation du coefficient de détermination RSQUARE R²

Le coefficient de détermination se calcule pour les variables à expliquer, et permet d'évaluer la variance expliquée des variables explicatives. Le modèle structurel ne peut être significatif que si la valeur du R²

dépasse le 0.1 (Falk et Miller, 1992) ou est supérieure ou égale au 0,19 (Chin, 1998). Pour notre cas, nous allons retenir cette dernière condition étant donné qu'elle est la plus rigoureuse et la plus utilisée. Le R^2 est un indicateur de l'importance des sens des relations structurelles, une valeur supérieure à 0,67 est considérée comme forte, une valeur comprise entre 0,33 et 0,67 est modérée alors qu'une valeur comprise entre 0,19 et 0,33 est faible.

Dans notre étude la valeur de R^2 de la variable à expliquer est comprise entre 0,33 et 0,67 ce qui indique une importance modérée des relations structurelles du modèle, selon les seuils déterminés par Chin (1998).

Tableau.6 : Coefficient de détermination R^2 de la variable à expliquer

	R-square	R-square adjusted
Transformation digitale	0,343	0,359

4.2.2. FSQUARE / LA TAILLE DE L'EFFET f^2

La taille de l'effet f^2 est la mesure de la contribution du construit exogène à la valeur R^2 du construit endogène dans le modèle. Selon Cohen (1992), les valeurs f^2 de 0,02, 0,15 et 0,35 indiquent respectivement un effet faible, moyen ou important d'un construit exogène. Le tableau ci-dessous visualise la valeur de la taille d'effet pour la relation entre les variables du modèle. Par ailleurs, la valeur de R^2 est supérieure à 0,15, ce qui indique l'existence d'un effet moyen.

Tableau.7 : Taille d'effet pour la relation du modèle structurel

	Caractéristiques du Leadership	Transformation digitale
Caractéristiques du Leadership		0,153
Transformation digitale		

4.3. Test d'hypothèse de la recherche

Pour tester la significativité statistique de chaque coefficient, nous avons utilisé la technique bootstrapping (avec un échantillon 248) (Chin, 1998). Une hypothèse ayant une p-value supérieure à 0,05 ou une valeur de T inférieure à 1,96 ne peut être acceptée. D'après les résultats illustrés dans le tableau ci-dessous, nous avons trouvé que l'hypothèse formulée est confirmée.

Tableau.8 : Résultats du test de significativité de relation du modèle structurel

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Caractéristiques du Leadership -> Transformation digitale	0,365	0,375	0,056	6,467	0,000

4.4. Discussion des résultats

L'hypothèse, qui avançait que les caractéristiques du leadership impactent positivement la réussite de la transformation digitale, a été validée de manière convaincante, comme le montrent nos résultats d'analyse statistique. La p-value obtenue est extrêmement faible, soit 0,000, bien en deçà de la limite de 5%, et la valeur de t est de 6,467, dépassant largement la valeur critique de 1,96. Ce résultat confirme de manière significative que les caractéristiques du leadership jouent un rôle essentiel dans la réussite de la transformation digitale au sein de notre contexte d'étude, qui se concentre sur l'assurance maladie au Maroc.

Nos conclusions s'accordent avec des recherches antérieures, notamment l'étude menée par Barakat & Bendou (2019), qui a révélé que les facteurs liés au leadership ont un impact positif sur la mise en œuvre de l'innovation managériale. De plus, les résultats de Fachrunnisa et al. (2020) renforcent cette idée en montrant que le leadership agile renforce la relation entre la flexibilité stratégique et la

transformation digitale au sein de l'entreprise. Leurs conclusions suggèrent que les caractéristiques du leadership, en particulier le leadership agile, sont cruciales pour soutenir efficacement la transformation digitale.

En outre, l'étude de Fachrunnisa et al. (2020) souligne que la stratégie de leadership agile joue un rôle important dans la transformation digitale de l'entreprise en renforçant la relation entre la stratégie flexible, y compris les aspects technologiques, et la transformation digitale. Ces résultats renforcent notre propre constatation selon laquelle les caractéristiques du leadership sont essentielles pour le succès de la transformation digitale.

Notre recherche s'aligne également avec les conclusions de l'étude menée par Almajali, Masa'deh, Tarhini (2016) au sein des organisations de santé en Jordanie. Leur recherche a confirmé que le soutien du leadership est positivement lié au succès d'un système d'information, ce qui sous-tend l'importance des caractéristiques du leadership dans le contexte de la transformation digitale.

En somme, nos résultats appuient de manière robuste l'idée que les caractéristiques du leadership jouent un rôle crucial dans la réussite de la transformation digitale, en particulier dans le contexte spécifique de l'assurance maladie au Maroc. Ils confirment la nécessité d'un leadership adaptatif et agile pour guider efficacement les organisations à travers le processus complexe de la transformation digitale.

5. Conclusion

L'étude réalisée a permis de valider l'hypothèse initiale en démontrant, grâce à une approche quantitative et l'utilisation d'un questionnaire comme outil de collecte de données, l'impact positif des caractéristiques du leadership sur la réussite de la transformation digitale des organisations. L'analyse des données via le logiciel SMART PLS a confirmé que ces caractéristiques jouent un rôle déterminant, des résultats cohérents avec les conclusions de travaux antérieurs, notamment ceux de Foerster-Metz et al. (2018) ainsi que d'Almajali, Masa'deh et Tarhini (2016).

Ces conclusions soulignent l'importance du leadership dans le succès de la transformation digitale et s'inscrivent dans la continuité de l'étude menée par Bendahhane et Akrich (2024) sur Les leviers de la réussite de la transformation digitale des organismes sociaux marocains. Par ailleurs, les résultats ouvrent des perspectives prometteuses pour l'amélioration des pratiques de transformation digitale, notamment dans le secteur public où les défis restent nombreux.

Cependant, certaines limites doivent être prises en compte. L'absence de données longitudinales empêche une évaluation précise des impacts à long terme de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la transformation digitale. De plus, d'autres facteurs susceptibles d'influencer ce processus n'ont pas été explorés dans cette étude.

REFERENCES

1. Almajali, D. A., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549–565.
2. Barakat, O., & Bendou, A. (2019). Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale : cas des PME de la région Souss Massa (Agadir-Maroc). *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1), 220–242.
3. Carmines, E. G., & Zeller, RA, (1979). Reliability and validity assessment. *Quantitative Applications in the Social Sciences/Sage*.
4. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Issue April, pp. 295 – 336). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.

5. Chu, Y., Chi, M., Wang, W., & Luo, B. (2019). The Impact of Information Technology Capabilities of Manufacturing Enterprises on Innovation Performance : Evidences from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(21), 1–17. <https://doi.org/doi:10.3390/su11215946>
6. Ben Dahhane, A., & Akrich, S. (2024). Les leviers de la réussite de la transformation digitale des organismes sociaux marocains. *Revue de Gestion et d'Économie*, 12(2), 244-255. <https://doi.org/10.34874/PRSM.jbe.49824>.
7. Ben Dahhane, A., Akrich, S., El Bettioui, R., & Abdelkhalik, H. (2023). Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein de l'organisation publique Marocaine. [RMD] *RevistaMultidisciplinar*, 5(3), 45–65. <https://doi.org/10.23882/rmd.23162>.
8. Derue, D. S., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership : an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
9. Dubru, R. (2017). Critical competencies of leaders in the digital transformation of banking in South Africa (Issue November).
10. Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Majid, N. A. (2020). Towards SMEs' digital transformation : The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30, 65–85.
11. Fadili, H. (2008). WEB 2.0 WEB 3.0 popularisation de la création et de la promotion culturelle et scientifique : cas des Wikis. *NTIC'2008*.
12. Farace, S., Mazzotta, F., & Farace, S. (2015). The effect of human capital and networks on knowledge the effect of human capital and networks on knowledge and innovation in smes. *Journal of Innovation Economics & Management*, 16, 39–71. <https://doi.org/10.3917/jie.016.0039>
13. Fayon, D., & Tartar, M. (2019). Transformation digitale 2.0: 6 leviers pour parer aux disruptions. Pearson.
14. Foerster-metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018(3), 1–14. <https://doi.org/10.5171/2018.340873>
15. Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management?. *M@ n@ gement*, (1), 102-123.
16. Galindo-martín, M.-ángel, & Castaño-martínez, M. (2018). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship : A quantitative analysis. *Journal of Business Research*, June, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.014>
17. Gardner, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development. Elsevier Science.
18. Lemoine, P. (2014). La nouvelle grammaire du succès La transformation numérique de l ' économie française.
19. Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
20. Mignot, O. (2019). La Transformation Digitale des entreprises : Principes, exemples, mise en oeuvre et impact social. Maxima.
21. Mirdasse, S. (2024). Digital Marketing in a Context of Digital Transformation: A Conceptual Model Integrating Digital Entrepreneurship to Revolutionize Digital Practices. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Revue-IRSI)*, 2(2), 153-177. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11370771>.
22. Mirdasse, S. (2024). Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 642-664. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11234574>.

23. Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
24. Naik, U., & Shivalingaiah, D. (2008). Umesha Naik. *International CALIBER-2008*, 499–507.
25. Nwankpa, J. K., & Building, G. O. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, 1–16.
26. Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
27. Pierre, A., & Fernandez, A. (2018). Going deeper into smes ' innovation capacity : an empirical exploration of innovation capacity. *Journal of Innovation Economics & Management*, 25, 139–181. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0019>
28. Prybutok, V., Peak, D., & Sánchez-ort, A. (2008). Evaluating leadership, IT quality, and net benefits in an e-government environment. *Information & Management, ScienceDirect*, 45, 143–152. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.004>
29. Sanatigar, H., Hadi Peikani, M., & Gholamzadeh, D. (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: an investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 13(4), 276–294.
30. Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Information & Management Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54, 902–919. <https://doi.org/org/10.1016/j.im.2017.01.005>
31. Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Technology in Society Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. *Technology in Society*, 67(August), 101763. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101763>
32. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
33. Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.