

## L'impact de la culture organisationnelle sur la réussite de la transformation digitale des pratiques RH : cas du secteur bancaire des régions du Sud du Maroc

The impact of organizational culture on the success of the digital transformation of HR practices: the case of the banking sector in the southern regions of Morocco.

Auteur 1 : JADID Omar.

Auteur 2 : EL KHOURCHI Baba.

Auteur 3 : AOURZAG Aicha.

**JADID Omar**, (PhD)

Université Ibn Zohr / Faculté d'économie et de gestion Guelmim.

Laboratoire des études de recherche en Management et innovation, recherches appliquées (MIRA)

**EL KHOURCHI Baba**, (PES)

Université Ibn Zohr / Faculté d'économie et de gestion Guelmim.

Laboratoire des études de recherche en Management et innovation, recherches appliquées (MIRA)

**AOURZAG Aicha**, (MCH)

Université Ibn Zohr / Faculté d'économie et de gestion Guelmim.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : JADID .O , EL KHOURCHI .B & AOURZAG .A (2025). « L'impact de la culture organisationnelle sur la réussite de la transformation digitale des pratiques RH : cas du secteur bancaire des régions du Sud du Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0183 – 0208.

Date de soumission : Mars 2025

Date de publication : Avril 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15166565  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Cet article analyse la contribution de la culture organisationnelle à la réussite de la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire, en se basant sur les réponses de 100 professionnels travaillant dans des établissements bancaires opérant dans les régions du Sud du Maroc, notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab. Il adopte une approche épistémologique positiviste et mobilise une méthodologie quantitative basée sur la modélisation par équations structurelles (SEM). Les données sont collectées via un questionnaire évaluant cinq dimensions : le leadership digital, la formation digitale, la résistance au changement, la culture organisationnelle digitale et la transformation des pratiques RH. Les résultats montrent que la formation digitale exerce un effet direct et significatif sur la transformation RH, tandis que le leadership digital agit indirectement à travers la culture organisationnelle. En revanche, la résistance au changement n'a pas d'effet significatif. La culture digitale joue un rôle central, à la fois comme levier direct de transformation et comme médiateur entre les facteurs organisationnels et la digitalisation RH.

**Mots clés :** culture organisationnelle, transformation digitale, ressources humaines, leadership digital, formation numérique.

## Abstract

This article analyzes the contribution of organizational culture to the success of the digital transformation of HR practices in the banking sector, based on responses from 100 professionals working in banking institutions operating in the southern regions of Morocco, namely Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra, and Dakhla-Oued Eddahab. It adopts a positivist epistemological approach and uses a quantitative methodology based on structural equation modeling (SEM). Data were collected through a questionnaire assessing five dimensions: digital leadership, digital training, resistance to change, digital organizational culture, and the transformation of HR practices. The results show that digital training has a direct and significant effect on HR transformation, while digital leadership has an indirect effect through organizational culture. Conversely, resistance to change does not have a significant effect. Digital culture plays a central role, both as a direct driver of transformation and as a mediator between organizational factors and the digitalization of HR.

**Keywords:** organizational culture, digital transformation, human resources, digital leadership, digital training.

## Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui une priorité stratégique pour les banques, confrontées à la nécessité de moderniser leurs pratiques afin de répondre aux nouvelles attentes des clients et aux avancées technologiques. Toutefois, au-delà de l'adoption d'outils et de solutions numériques, un élément déterminant conditionne la réussite de cette transition : la culture organisationnelle. En effet, sans une culture d'entreprise favorable à l'innovation et au changement, même les technologies les plus performantes risquent d'être mal exploitées, voire rejetées (Wintarto et al., 2023).

À l'échelle internationale, la digitalisation dans le secteur bancaire bouleverse les modes de travail et les attentes des employés. Par conséquent, les ressources humaines jouent un rôle prépondérant dans l'accompagnement de cette transition. Les banques qui réussissent à intégrer efficacement le digital dans leurs pratiques RH sont celles qui parviennent à aligner leur culture d'entreprise avec leurs objectifs de transformation (Dahhane et al., 2023). Cela signifie favoriser un état d'esprit agile, encourager la formation continue et impliquer les collaborateurs dans le changement.

Par ailleurs, Cruz-Cárdenas et al., (2021) ont montré que les entreprises cultivant un environnement propice à l'adoption du numérique bénéficient non seulement d'une meilleure acceptation des nouvelles technologies, mais aussi d'une plus grande implication des employés dans la transformation. À l'inverse, une culture rigide, où le changement est perçu comme une menace, peut freiner les initiatives digitales et limiter leur impact. Ces tendances générales s'observent dans de nombreux pays, bien que leur mise en œuvre varie selon les contextes économiques, culturels et réglementaires.

Dans ce contexte global, la transformation digitale est devenue un enjeu majeur pour le secteur bancaire au Maroc. Face aux évolutions technologiques et aux nouvelles attentes des clients, en réalité les banques au Maroc cherchent à moderniser leurs processus. Cependant, l'adoption des outils numériques ne suffit pas à garantir le succès de cette transition. Un facteur clé, souvent sous-estimé, est la culture organisationnelle (BOUADDI et al., 2024).

Par conséquent, la digitalisation des pratiques RH ne se résume pas à l'implémentation d'outils numériques. Il s'agit d'un changement profond qui touche la manière de recruter, de former et de motiver les employés. Or, sans une culture d'entreprise adaptée, ces transformations risquent de se heurter à des résistances internes. Une entreprise qui valorise l'innovation, l'apprentissage continu et l'adaptabilité aura plus de chances de réussir sa digitalisation, notamment dans ses pratiques en ressources humaines (Zhang & Chen, 2024).

Au niveau régional, et plus particulièrement dans les régions du Sud du Maroc notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab, la transformation digitale du secteur bancaire pose des défis spécifiques. Les banques y sont confrontées à des réalités économiques et sociales distinctes, avec parfois des infrastructures numériques moins développées et une main-d'œuvre aux habitudes de travail bien ancrées.

Face à ces constats, la réussite de la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire ne repose pas uniquement sur l'introduction de nouvelles technologies, mais avant tout sur une culture organisationnelle capable de soutenir ce changement. L'adaptabilité, l'innovation et l'implication des collaborateurs deviennent alors des leviers stratégiques pour garantir une transition fluide et efficace. Dès lors, une question centrale se pose : **Dans quelle mesure la culture organisationnelle influence-t-elle la réussite de la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire des régions du Sud du Maroc ?**

Pour y répondre, cet article adopte une **posture épistémologique positiviste**. En effet, il considère que la réalité organisationnelle peut être mesurée objectivement à travers des indicateurs quantitatifs et des relations causales entre les variables. Cette posture permet d'identifier les facteurs culturels qui facilitent ou entravent la transformation digitale des RH et d'évaluer leur impact à travers des méthodes empiriques rigoureuses (Mirvis, 2023).

En plus, cet article opte pour une méthodologie quantitative basée sur la collecte et l'analyse de données issues des professionnels opérant dans le secteur bancaire dans les régions du Sud du Maroc notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab. Le recueil des données se fera par le biais d'un questionnaire administré aux cadres, aux responsables RH et aux fonctionnaires qui travaillent dans ce secteur, afin d'évaluer leur perception de la culture organisationnelle et de la transformation digitale. De même, l'analyse des données sera réalisée à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM), une méthode statistique avancée permettant de tester simultanément plusieurs relations entre les variables et de mesurer leur impact sur la réussite de la transformation digitale.

Pour ce faire, cet article sera divisé en quatre sections. La première section présentera la revue de la littérature. La deuxième section présentera le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche. La troisième section présentera la méthodologie adoptée. Enfin, la dernière section présentera les résultats et la discussion.

## 1. Revue de la littérature

La transformation digitale est devenue un levier stratégique incontournable pour les banques, leur permettant d'optimiser leurs processus internes et d'améliorer l'expérience employé. Cependant, l'adoption réussie des technologies numériques ne dépend pas uniquement de la mise en place d'outils digitaux, mais aussi de la culture organisationnelle qui accompagne cette mutation (Kraus et al., 2022). Dans ce cadre, une culture digitale forte favorise l'innovation et l'engagement des employés, tandis qu'une culture résistante au changement peut freiner la transition numérique (Deep, 2023). Par conséquent, l'influence de la culture organisationnelle sur la transformation digitale a fait l'objet de nombreux travaux de recherches, mettant en lumière plusieurs théories et modèles qui permettent d'analyser cet effet causal entre la culture organisationnelle et la transformation digitale.

Parmi ces théories, le modèle de Hofstede sur la culture organisationnelle constitue une référence incontournable. Ce modèle identifie six dimensions culturelles influençant les comportements au sein des organisations : la distance hiérarchique, l'individualisme versus collectivisme, la masculinité versus féminité, l'évitement de l'incertitude, l'orientation à long terme versus court terme et l'indulgence versus restriction (Gallego-Álvarez & Pucheta-Martínez, 2021). Dans cette optique, le modèle de Hofstede constitue un cadre théorique pour comprendre l'impact des valeurs culturelles sur la transformation digitale des banques. Par conséquent, la distance hiérarchique influe sur l'adoption des innovations : dans les cultures centralisées comme en Asie, le processus est plus lent, tandis que les structures horizontales en Scandinavie favorisent une intégration rapide (Hofstede, 2011). L'individualisme encourage l'autonomie et l'innovation agile, alors que le collectivisme, dominant en Chine et au Japon, privilégie une approche concertée (Taras et al., 2012). La masculinité oriente l'innovation vers la performance et la rentabilité, tandis que la féminité privilégie la collaboration et le bien-être (Minkov & Hofstede, 2012). L'évitement de l'incertitude peut freiner l'adoption des technologies, notamment en France et en Espagne, où des cadres réglementaires sont nécessaires, contrairement à Singapour et au Danemark, plus enclins à l'expérimentation (Hofstede et al., 2010). L'orientation temporelle influence les stratégies : les sociétés à vision long terme, comme la Chine, investissent progressivement, tandis que celles à court terme, comme les États-Unis, privilégient une transformation rapide (Beugelsdijk et al., 2015). Enfin, les sociétés indulgentes, comme les États-Unis et le Brésil, adoptent plus librement les innovations, alors que les cultures restrictives, comme la Russie et la Chine, encadrent strictement leur usage (Hofstede, 2011). Ainsi, le modèle de Hofstede permet d'anticiper les

défis liés à la culture organisationnelle dans la transformation digitale des banques via les stratégies d'innovation aux spécificités culturelles de chaque pays, les institutions financières peuvent optimiser leur transition numérique en tenant compte des comportements et des attentes propres à leur environnement.

De plus, le modèle de la culture digitale repose sur quatre piliers à la transformation numérique des banques, un secteur où la rigidité des structures peut freiner l'innovation (Firican, 2024). La vision digitale constitue le point de départ, en définissant une stratégie claire et alignée sur les objectifs de l'entreprise. Des banques comme JPMorgan Chase et BBVA ont mis en place des plans numériques ambitieux pour optimiser l'expérience client et automatiser leurs processus (Berman, 2012).

Cependant, une vision seule ne suffit pas sans un leadership digital fort. Les dirigeants doivent incarner le changement et promouvoir une culture de l'innovation, comme l'a fait DBS Bank en intégrant l'IA et la blockchain pour moderniser ses services (Westerman et al., 2014). Pour accompagner cette transformation, l'agilité organisationnelle est nécessaire afin de faciliter l'expérimentation et l'adaptation rapide aux évolutions technologiques. ING a su tirer parti des méthodologies agiles pour accélérer le déploiement des innovations (Rigby et al., 2016).

En outre, aucune transformation digitale ne peut réussir sans le développement des compétences numériques des employés. Des banques comme Santander et HSBC ont investi massivement dans la formation pour renforcer la maîtrise des nouveaux outils et améliorer leur compétitivité (Vey et al., 2017). Ainsi, l'intégration de ces quatre piliers, les banques peuvent surmonter les résistances organisationnelles et mener efficacement leur transition numérique.

Par ailleurs, l'alignement entre la culture organisationnelle et la stratégie digitale est fondamental à la transformation numérique des banques. Les banques performantes sont celles qui intègrent le digital dans leurs pratiques RH tout en favorisant l'agilité et l'innovation (Handani, 2024). De même, Al-Faihani & Al-Alawi (2020) ont souligné également l'importance d'une culture organisationnelle adaptée pour assurer une adoption efficace des innovations. Au Pakistan, Ahmed et al., (2022) ont démontré que la digitalisation, couplée à une culture organisationnelle innovante, améliore la compétitivité et la rentabilité des banques. L'alignement stratégique entre culture et digitalisation est ainsi un levier clé pour maximiser l'impact des innovations technologiques.

De surcroît, la transformation digitale des ressources humaines dans le secteur bancaire repose sur la digitalisation du recrutement, l'automatisation des processus administratifs et l'optimisation de la gestion des talents. Toutefois, son succès dépend fortement de la culture

organisationnelle. Dans ce cadre, Slassi-sennou & Elmouhib (2025) ont révélé que la résistance des banques marocaines au changement et l'absence de leadership digital freinent cette transition, nécessitant une approche progressive.

L'acceptation des technologies numériques varie selon la culture d'entreprise. Les organisations innovantes adoptent rapidement les outils digitaux, tandis que les structures traditionnelles y résistent. Entre ces deux extrêmes, les cultures hybrides permettent une transition progressive et mieux intégrée (Deep, 2023). Par conséquent, les banques au Maroc privilègent cette approche, car elle facilite l'acceptation des changements grâce à un leadership digital efficace et une culture d'expérimentation (Yousra & Khalid, 2021).

Dans ce sillage, l'alignement entre stratégie numérique et culture organisationnelle est donc un levier clé pour accélérer l'adoption des innovations RH et optimiser la gestion des talents dans un environnement en constante évolution.

D'un autre côté, la transformation digitale dans le secteur bancaire repose sur des modèles structurés permettant d'optimiser les processus et d'améliorer la performance. Le modèle de transformation digitale de l'organisation (DTO) s'articule autour de trois axes majeurs : l'automatisation des processus RH pour accroître l'efficacité, le développement des compétences digitales des employés pour favoriser l'adoption des nouvelles technologies et l'implication des dirigeants dans la conduite du changement. Les banques intégrant ces trois dimensions obtiennent de meilleurs résultats en matière d'innovation et d'optimisation des opérations (Vehtasvili, 2024).

Cependant, plusieurs défis freinent encore l'adoption du digital dans les banques, la résistance au changement des employés constitue un obstacle majeur, souvent amplifié par le manque de formation et de compétences numériques. À cela s'ajoutent la rigidité des structures organisationnelles, qui limitent la flexibilité nécessaire à la transformation, et un engagement insuffisant du top management, freinant l'impulsion stratégique nécessaire à l'adoption des nouvelles pratiques digitales (Ajayi-Nifise et al., 2024).

Pour surmonter ces défis, le développement d'une culture digitale forte, où l'innovation et l'adaptabilité sont valorisées comme des mesures afin de renforcer l'adoption du digital dans les banques. Par conséquent, les institutions qui investissent dans la formation continue, adoptent une gouvernance agile et promeuvent un leadership digital actif sont mieux positionnées pour réussir leur transition numérique. L'expérience des banques ayant réussi leur transformation montre que la flexibilité organisationnelle et l'engagement des dirigeants sont des facteurs clés de succès (Diener & Špaček, 2021).

Pour conclure, la transformation digitale du secteur bancaire ne repose pas uniquement sur l'intégration technologique, mais aussi sur un changement culturel profond, impliquant une refonte des processus, une formation ciblée des employés et un engagement fort du leadership pour garantir l'adoption durable des innovations digitales.

## 2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

La transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire est un processus complexe influencé par plusieurs facteurs organisationnels. Parmi eux, la culture organisationnelle joue un rôle déterminant en façonnant les comportements et l'acceptation des nouvelles technologies par les employés et les dirigeants (Nesindande et al., 2024). En plus, une culture organisationnelle adaptée facilite l'intégration des outils numériques et favorise une transition fluide vers des pratiques RH modernisées, tandis qu'une résistance au changement ou un manque de leadership digital peuvent freiner cette transformation (Alshammari et al., 2024).

Dans cette perspective, le modèle conceptuel que nous proposons dans cet article examine l'influence de trois variables indépendantes sur la réussite de la transformation digitale des pratiques RH, en intégrant la culture organisationnelle digitale comme variable médiatrice. Dans cette optique, le leadership digital apparaît comme un levier indépendant pour impulser le changement et promouvoir une vision stratégique de la digitalisation des ressources humaines (Tagscherer & Carbon, 2023). Parallèlement, la résistance au changement est constituée dans notre modèle comme un frein majeur en limitant l'adoption des technologies numériques et en renforçant l'attachement aux pratiques traditionnelles (Scholkmann, 2021). Enfin, la formation et le développement des compétences numériques des employés jouent un rôle clé dans l'appropriation et l'utilisation efficace des nouveaux outils RH. Ainsi, la culture organisationnelle digitale est ainsi considérée comme un facteur médiateur qui favorise ou limite l'impact de ces variables sur la transformation numérique des pratiques RH (Ruiz et al., 2024).

Dans notre modèle :

- Les variables indépendantes ( $\xi$ ) sont : Leadership digital (LD), Résistance au changement (RC), Formation digitale (FD).
- La variable médiatrice ( $\eta$ ) est la Culture digitale (CD).
- La variable dépendante ( $\eta$ ) est la Réussite de la transformation digitale (TRH).

Ainsi, les équations structurelles du modèle sont :

$$\begin{aligned} CD &= \gamma_1 LD + \gamma_2 RC + \gamma_3 FD + \zeta_1 \\ TRH &= \beta CD + \zeta_2 \end{aligned} \quad (1)$$

Où :

- $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$  : effets directs des variables indépendantes sur la variable médiatrice CD.
- $\beta$  : effet direct de CD sur TRH.
- $\zeta_1, \zeta_2$  : erreurs résiduelles.

**Tableau N° 1: Les variables du modèle et leurs items**

Variables	Items	Type variable	de Référence
Leadership digital (LD)	Vision stratégique	Indépendante	(Yao et al., 2024)
	Support innovation		(Fatima & Masood, 2024)
	Motivation équipe		(Tigre et al., 2023)
	Décision rapide		(Seidl, 2020)
Résistance changement (RC)	Peur technologie	Indépendante	(X. Liu et al., 2022)
	Attachement tradition		(Inglehart & Baker, 2000)
	Faible engagement		(Cinite & Duxbury, 2018)
	Réticence apprentissage		(Oreg, 2003)
Formation digitale (FD)	Apprentissage continu	Indépendante	(Tvenge & Martinsen, 2018)
	Accès plateforme		(M. Liu et al., 2019)
	Ateliers pratiques		(Rodrigues, 2020)
	Suivi compétence		(Longo et al., 2023)
Culture digitale (CD)	Adoption technologie	Médiatrice	(Shaikh et al., 2017)
	Ouverture changement		(Mahayani & Darma, 2025)
	Collaboration digitale		(Cardoso et al., 2023)
	Innovation interne		(Mahayani & Darma, 2025)
Transformation RH (TRH)	Automatisation processus	Dépendante	(Ajayi-Nifise et al., 2024)
	Amélioration efficacité		(Ajayi-Nifise et al., 2024)
	Engagement collaborateurs		(Ajayi-Nifise et al., 2024)
	Digitalisation formation		(Ajayi-Nifise et al., 2024)

Source : Conçue par nos même

D'après le tableau ci-dessus, les hypothèses de notre modèle sont formulées de la manière suivante :

- **H1** : Le leadership digital (LD) a un effet positif sur la culture organisationnelle digitale (COD).
- **H2** : La résistance au changement (RC) a un effet négatif sur la culture organisationnelle digitale (COD).
- **H3** : La formation et les compétences numériques (FCN) ont un effet positif sur la culture organisationnelle digitale (COD).
- **H4** : La culture organisationnelle digitale (COD) a un effet positif sur la réussite de la transformation digitale des pratiques RH (RTD).
- **H5** : La culture organisationnelle digitale (COD) joue un rôle médiateur les trois variables indépendantes et la réussite de la transformation digitale des pratiques RH (RTD).

### 3. Méthodologie adoptée

Afin d'analyser notre modèle conceptuelle, cet article adopte une approche quantitative basée sur la modélisation par équations structurelles (SEM) afin d'analyser l'influence de la culture organisationnelle sur la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire dans les régions du sud du Maroc. Dans ce cadre, l'objectif est d'identifier les relations causales entre différentes variables retenues pour notre analyse et d'évaluer leur impact à travers une méthodologie rigoureuse et validée empiriquement.

Par conséquent, l'approche quantitative permet de collecter des données mesurables et d'appliquer des analyses statistiques avancées pour tester les hypothèses formulées. Dans le cadre de cet article, nous avons conçu un questionnaire administré adressé aux professionnels du secteur bancaire, notamment aux responsables RH et aux cadres impliqués dans les processus de transformation digitale dans les trois régions du sud du Maroc. De même, la collecte de données repose sur un échantillonnage stratifié, assurant une représentativité des différentes banques concernées, notamment au niveau des régions du Sud du Maroc, où les défis liés à la digitalisation peuvent être plus marqués.

De plus, l'analyse des données de cette questionnaire s'appuie sur la modélisation par équations structurelles (SEM), une technique qui permet de tester simultanément plusieurs relations entre variables latentes et observées. Cette méthode est largement utilisée dans la recherche en

gestion et en transformation digitale, car elle permet de modéliser des structures complexes et d'évaluer l'adéquation des hypothèses théoriques aux données empiriques (Thakkar, 2020).

Par conséquent, l'utilisation du SEM repose sur plusieurs étapes clés. Tout d'abord, la validation du modèle de mesure est réalisée à travers une analyse factorielle confirmatoire (CFA) afin d'évaluer la validité et la fiabilité des items mesurant chaque variable. Ensuite, l'ajustement du modèle structurel est testé pour examiner les relations entre les variables indépendantes, la variable médiatrice et la variable dépendante (Hair Jr et al., 2020).

#### 4. Résultats et discussion

Cette section présente les résultats de notre étude qui porte sur l'analyse des liens entre la culture organisationnelle et la réussite de la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire au niveau des régions du sud du Maroc. Par conséquent, l'objectif est de vérifier les hypothèses formulées et d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent ou freinent cette transition. Dans ce cadre, l'examen de la fiabilité et la validité des variables observées constitue une étape essentielle dans notre démarche méthodologique afin de garantir la robustesse des résultats. Pour cela, plusieurs techniques d'analyse ont été mobilisées. La fiabilité composite a été utilisée pour évaluer la cohérence interne des items associés à chaque construit, avec un seuil recommandé de 0,7 pour les modèles confirmatoires, bien qu'un minimum de 0,6 soit toléré dans un cadre exploratoire (Baharum et al., 2023).

Chaque indicateur a été analysé afin de vérifier sa contribution à la mesure du construit auquel il est rattaché. Un indicateur est jugé fiable lorsqu'il présente un chargement significatif sur la variable latente concernée. Par ailleurs, la validité convergente a été évaluée à l'aide de la Variance Extraite Moyenne (AVE), qui permet de mesurer la proportion de variance capturée par un construit par rapport à l'erreur de mesure. Une valeur d'AVE égale ou supérieure à 0,5 est généralement considérée comme satisfaisante (Hair Jr et al., 2021).

De même, pour vérifier la validité discriminante, nous avons appliqué le critère de Fornell-Larcker. Celui-ci stipule que la racine carrée de l'AVE d'un construit doit être supérieure aux corrélations qu'il entretient avec les autres construits du modèle. Cela garantit que chaque construit mesure bien un concept distinct et ne chevauche pas significativement d'autres variables (Ab Hamid et al., 2017).

Le tableau ci-dessous présente le codage des items utilisés dans notre modèle, avec une dénomination standardisée pour chaque dimension analysée. Chaque item est décliné en quatre sous-items afin de garantir une mesure détaillée et précise des variables étudiées.

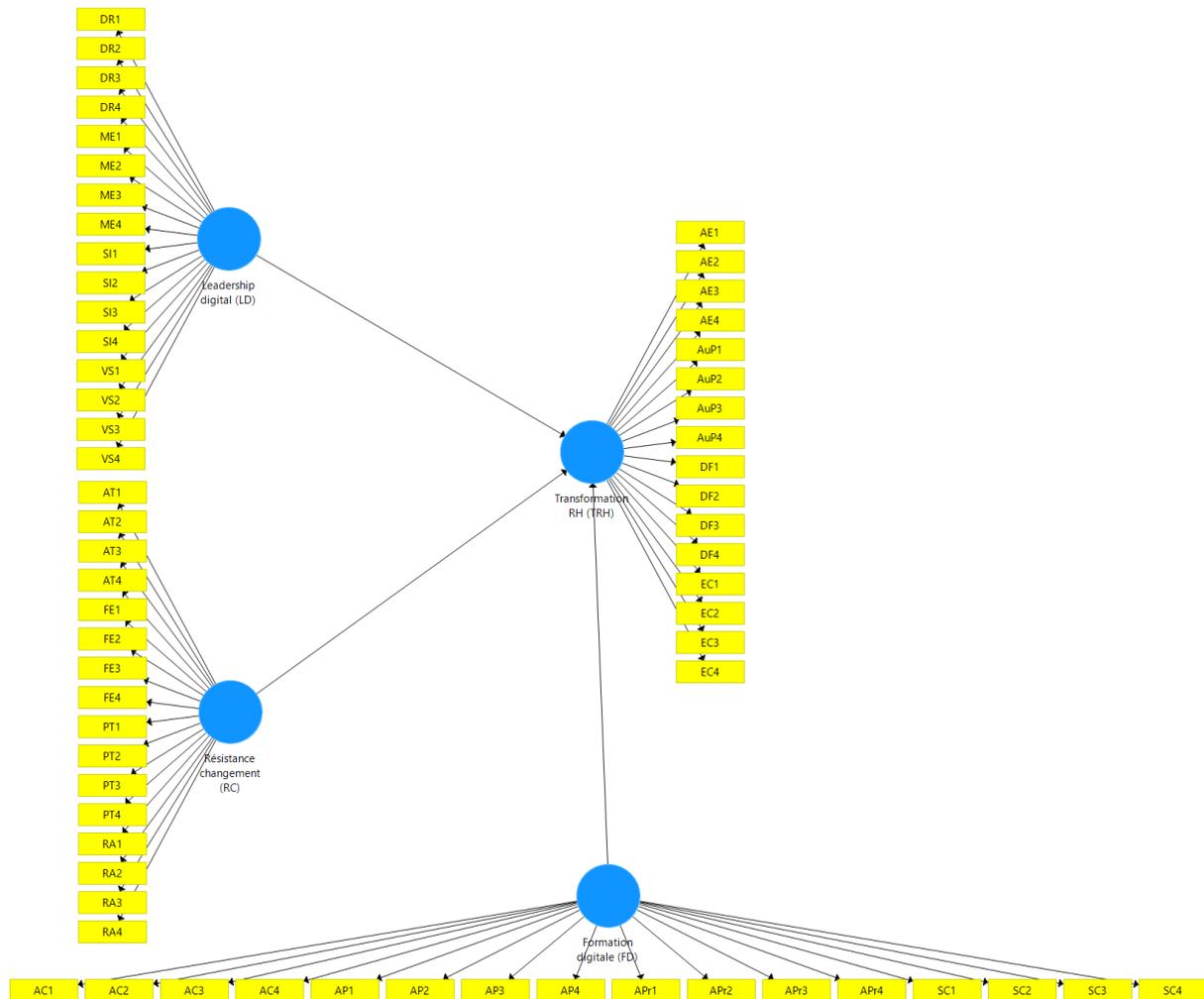
**Tableau N° 2: Codage des items**

<b>Item</b>	<b>Codes attribués</b>
Vision stratégique	VS1, VS2, VS3, VS4
Support innovation	SI1, SI2, SI3, SI4
Motivation équipe	ME1, ME2, ME3, ME4
Décision rapide	DR1, DR2, DR3, DR4
Peur technologie	PT1, PT2, PT3, PT4
Attachement tradition	AT1, AT2, AT3, AT4
Faible engagement	FE1, FE2, FE3, FE4
Réticence apprentissage	RA1, RA2, RA3, RA4
Apprentissage continu	AC1, AC2, AC3, AC4
Accès plateforme	AP1, AP2, AP3, AP4
Ateliers pratiques	APr1, APr2, APr3, APr4
Suivi compétence	SC1, SC2, SC3, SC4
Adoption technologie	ATe1, ATe2, ATe3, ATe4
Ouverture changement	OC1, OC2, OC3, OC4
Collaboration digitale	CD1, CD2, CD3, CD4
Innovation interne	II1, II2, II3, II4
Automatisation processus	AuP1, AuP2, AuP3, AuP4
Amélioration efficacité	AE1, AE2, AE3, AE4
Engagement collaborateurs	EC1, EC2, EC3, EC4
Digitalisation formation	DF1, DF2, DF3, DF4

**Source : Conçue par nos même**

La figure ci-dessous présente le modèle causal sans médiation examinant l'effet direct du leadership digital, de la résistance au changement et des compétences numériques sur la culture organisationnelle digitale.

Figure N° 1: Le modèle causal sans médiation



Source : Conçue par nos même

Dans ce cadre, notre étude repose sur un échantillon de 100 répondants issus de banques opérant dans les régions du Sud du Maroc notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab. Les données ont été recueillies à travers un questionnaire administré aux cadres et responsables RH afin d'évaluer leur perception de la culture organisationnelle et de la transformation digitale. De même, le tableau ci-dessous présente les résultats des analyses de fiabilité et de validité des construits mesurés dans cette étude. Quatre variables principales ont été évaluées : la formation digitale, le leadership digital, la résistance au changement et la transformation RH.

**Tableau N° 3: Fiabilité et Validité des Construits**

<b>Variabes</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>Fiabilité Composite</b>	<b>Variance Moyenne Extraite (AVE)</b>
<b>Formation digitale (FD)</b>	<b>0,906</b>	<b>0,912</b>	<b>0,924</b>	<b>0,602</b>
<b>Leadership digital (LD)</b>	<b>0,737</b>	<b>1,064</b>	<b>0,800</b>	<b>0,506</b>
<b>Résistance changement (RC)</b>	<b>0,881</b>	<b>0,943</b>	<b>0,881</b>	<b>0,541</b>
<b>Transformation RH (TRH)</b>	<b>0,929</b>	<b>0,954</b>	<b>0,965</b>	<b>0,933</b>

**Source : Conçue par nos même**

D'après ce tableau, nous observons une bonne fiabilité interne des échelles utilisées. L'Alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 pour tous les construits, ce qui traduit une bonne cohérence interne des items. La transformation RH et la formation digitale affichent les valeurs les plus élevées, confirmant leur grande stabilité. La fiabilité composite dépasse également le seuil de 0,7 pour tous les construits, avec une valeur particulièrement élevée pour la transformation RH, ce qui témoigne de la forte consistance des mesures utilisées.

Concernant la validité convergente, la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à 0,5 pour tous les construits, ce qui valide leur capacité à expliquer plus de la moitié de la variance de leurs items respectifs. La transformation RH affiche une AVE particulièrement élevée, ce qui confirme la représentativité de ses items. Le leadership digital présente une AVE légèrement plus faible, mais qui demeure acceptable.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous présente les résultats du critère de Fornell-Larcker, utilisé pour évaluer la validité discriminante des construits dans un modèle de mesure. Ce critère stipule que la racine carrée de l'AVE (affichée sur la diagonale) pour chaque variable doit être supérieure à ses corrélations avec les autres variables (valeurs hors diagonale).

Dans ce tableau, nous observons que pour chaque construit, la valeur diagonale est bien plus élevée que les corrélations avec les autres construits. Par exemple, la racine carrée de l'AVE

pour la formation digitale est de 0,776, ce qui est supérieur à ses corrélations avec le leadership digital (0,177), la résistance au changement (0,006) et la transformation RH (0,447). De même, la transformation RH présente une valeur de 0,966, largement supérieure à ses corrélations avec les autres variables.

Ces résultats confirment que chaque construit est distinct des autres et mesure bien un concept unique. Ainsi, le modèle satisfait au critère de validité discriminante selon Fornell et Larcker, renforçant la solidité psychométrique des variables utilisées dans notre étude.

**Tableau N° 4: validité discriminante des construits**

	<b>Formation digitale (FD)</b>	<b>Leadership digital (LD)</b>	<b>Résistance changement (RC)</b>	<b>Transformation RH (TRH)</b>
<b>Formation digitale (FD)</b>	0,776			
<b>Leadership digital (LD)</b>	0,177	0,711		
<b>Résistance changement (RC)</b>	0,006	-0,048	0,735	
<b>Transformation RH (TRH)</b>	0,447	0,228	-0,110	0,966

**Source : Conçue par nos même**

En ce qui concerne les hypothèses testées, les résultats du tableau ci-dessous montrent clairement que la formation digitale a un effet significatif et positif sur la transformation RH, avec un coefficient de 0,422 et une valeur p inférieure à 0,001. Autrement dit, plus les salariés développent leurs compétences numériques, plus la transition vers des pratiques RH digitales est perçue comme réussie. Cela confirme l'hypothèse H3 et souligne, d'un point de vue pratique, que l'investissement dans la formation est un levier clé dans la digitalisation des fonctions RH.

Pour le leadership digital, le lien est également positif, mais la relation n'est pas statistiquement significative au seuil de 5 % ( $p = 0,062$ ). Cela signifie que même si les leaders numériques semblent jouer un rôle dans la transformation RH, leur impact perçu reste limité. L'hypothèse H1 n'est donc pas confirmée, bien qu'elle ne soit pas à écarter complètement.

**Tableau N° 5: Résultats du modèle structurel**

Variables	Échantillon Original (O)	Moyenne de l'Échantillon (M)	Écart-Type (STDEV)	Statistique T ( O/STDEV )	P Values
<b>Formation digitale (FD) -&gt; Transformation RH (TRH)</b>	0,422	0,415	0,075	5,591	<b>0,000</b>
<b>Leadership digital (LD) -&gt; Transformation RH (TRH)</b>	0,148	0,173	0,079	1,869	<b>0,062</b>
<b>Résistance changement (RC) -&gt; Transformation RH (TRH)</b>	-0,105	-0,077	0,159	0,664	<b>0,507</b>

Source : Conçue par nos même

Quant à la résistance au changement, elle présente un effet négatif comme attendu, mais cet effet n'est pas significatif ( $p = 0,507$ ). Autrement dit, l'hypothèse H2 est rejetée. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la digitalisation est déjà bien ancrée dans les pratiques RH de certaines banques, et que la résistance au changement n'est plus perçue comme un obstacle majeur, du moins du point de vue des personnes interrogées.

À cet égard, seule l'hypothèse liée à la formation digitale est clairement validée, ce qui met en évidence l'importance d'accompagner les équipes dans le développement de leurs compétences pour réussir une transformation digitale. Le leadership digital montre une influence positive, mais encore insuffisamment affirmée, tandis que la résistance au changement semble avoir un impact moindre que prévu, peut-être en raison d'un climat organisationnel déjà tourné vers le changement.

De surcroît, le tableau ci-dessous présente les résultats du modèle structurel de la relation entre la culture organisationnelle digitale (COD) et la réussite de la transformation digitale des pratiques RH (RTD). Selon ce tableau, la relation entre la culture digitale et la transformation RH est positive et significative, avec un coefficient estimé à 0,565, une statistique T de 2,048, et une valeur p de 0,041, inférieure au seuil de 0,05. Cela signifie que la culture digitale a un effet direct et statistiquement significatif sur la transformation RH.

**Tableau N° 6:Résultats du modèle structurel avec l'interaction de médiation**

Variables	Échantillon Original (O)	Moyenne de l'Échantillon (M)	Écart-Type (STDEV)	Statistique T ( O/STDEV )	P Values
<b>Culture digitale (CD) -&gt; Transformation RH (TRH)</b>	0,565	0,400	0,276	2,048	<b>0,041</b>

Source : Conçue par nos même

**Tableau N° 7:Effets Indirects Spécifiques**

Chemin d'effet indirect	Échantillon Original (O)	Moyenne de l'Échantillon (M)	Écart-Type (STDEV)	Statistique T ( O/STDEV )	P-Value
Formation digitale (FD) -> Culture digitale (CD) -> Transformation RH (TRH)	0.38	0.27	0.175	2.174	0.03
Leadership digital (LD) -> Culture digitale (CD) -> Transformation RH (TRH)	0.206	0.145	0.105	1.957	0.051
Résistance changement (RC) -> Culture digitale (CD) -> Transformation RH (TRH)	0.057	-0.005	0.058	0.995	0.32

Source : Conçue par nos même

Les résultats présentés dans ce tableau analysent les effets indirects des trois variables indépendantes (formation digitale, leadership digital, résistance au changement) sur la transformation RH via la culture organisationnelle digitale (variable médiatrice).

La formation digitale (FD) a un effet indirect positif et significatif ( $p = 0,030$ ) sur la transformation RH, ce qui signifie que son influence passe principalement par l'amélioration de la culture digitale. Plus les collaborateurs sont formés au numérique, plus la culture organisationnelle évolue positivement, ce qui facilite la transformation des pratiques RH. Cela confirme l'importance du rôle médiateur de la culture dans cette relation.

Le leadership digital (LD) montre également un effet indirect positif avec un coefficient de 0,206, proche de la significativité statistique ( $p = 0,051$ ). Bien que cette valeur ne soit pas strictement inférieure au seuil de 0,05, elle reste très proche, ce qui suggère une tendance à l'effet médiateur, à interpréter avec prudence mais à ne pas négliger dans l'analyse.

En revanche, l'effet indirect de la résistance au changement (RC) sur la transformation RH via la culture digitale est non significatif ( $p = 0,320$ ). Cela signifie que la résistance au changement n'influence pas la transformation RH à travers la culture digitale, du moins pas de manière statistiquement prouvée dans ce modèle.

**Tableau N° 8: Coefficients de détermination ( $R^2$ ) pour la culture digitale et la transformation RH**

<b>Variables</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b>T-Statistique</b>	<b>P-Value</b>
<b>Culture digitale (CD)</b>	<b>0,768</b>	17,856	0,000
<b>Transformation RH (TRH)</b>	<b>0,489</b>	7,751	0,000

**Source : Conçue par nos même**

Le tableau  $R^2$  ci-dessus représente la proportion de la variance expliquée par le modèle pour deux variables médiatrices et dépendantes de notre modèle : la culture digitale (CD) et la transformation RH (TRH). Dans ce cadre, le modèle explique 76,8 % de la variance de la culture digitale, ce qui est très élevé et indique que les variables prédictives (formation digitale, leadership digital, résistance au changement) ont un fort pouvoir explicatif sur la manière dont la culture digitale est perçue dans les banques étudiées. Cette valeur très significative ( $p < 0,001$ ) confirme la solidité du lien entre ces facteurs et la culture organisationnelle numérique.

Pour la transformation RH, le  $R^2$  est de 48,9 %, ce qui est également satisfaisant. Cela signifie que près de la moitié de la transformation des pratiques RH peut être expliquée par la culture digitale et les autres variables incluses dans le modèle. Là encore, la significativité est forte ( $p = 0,000$ ), ce qui valide la pertinence de notre modèle structurel.

**Tableau N° 9: Indice SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) du modèle saturé et du modèle estimé**

Modèle	Échantillon Original (O)
Modèle saturé	0.135
Modèle estimé	0.135

**Source : Conçue par nos même**

D'après le tableau ci-dessus, l'indice SRMR pour les deux modèles (saturé et estimé) est de 0,135. Par conséquent, le SRMR est un indicateur de qualité d'ajustement du modèle structurel. En général, une valeur inférieure à 0,08 est considérée comme un bon ajustement, tandis qu'une valeur entre 0,08 et 0,10 est acceptable. Dans ce contexte, avec 0,135, la qualité d'ajustement du modèle est modérée, ce qui suggère que le modèle peut encore être amélioré pour mieux refléter les relations structurelles entre les variables.

De plus, les résultats de l'analyse de redondance croisée validée montrent que le modèle présente une capacité prédictive modérée pour la culture digitale, avec un  $Q^2$  de 0,165. Cela signifie que les variables explicatives intégrées dans le modèle, notamment la formation digitale, le leadership digital et la résistance au changement, permettent de prédire de manière acceptable la perception de la culture organisationnelle numérique par les cadres RH des banques du Sud du Maroc notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab. Ce résultat conforte le rôle central que joue la culture digitale comme levier d'appropriation des outils et des pratiques numériques.

**Tableau N° 10: Redondance croisée validée ( $Q^2$ ) des construits**

Construit	SSO	SSE	$Q^2 (1 - SSE/SSO)$
Culture digitale (CD)	1600,000	1335,983	0,165
Formation digitale (FD)	1600,000	1600,000	—
Leadership digital (LD)	1600,000	1600,000	—
Résistance au changement (RC)	1600,000	1600,000	—
Transformation RH (TRH)	1600,000	1537,036	0,039

**Source : Conçue par nos même**

En revanche, la transformation RH présente un  $Q^2$  plus faible, égal à 0,039, ce qui traduit une capacité prédictive plus limitée. Bien que ce score reste positif et donc acceptable d'un point de vue méthodologique, et par conséquent le modèle n'explique qu'une part réduite de la variation

observée dans la transformation des pratiques RH. Cela suggère qu'au-delà de la culture digitale, d'autres variables contextuelles ou organisationnelles peuvent influencer le succès de cette transformation. Les construits exogènes tels que la formation digitale, le leadership digital et la résistance au changement n'affichent pas de valeurs  $Q^2$  car ils ne sont pas soumis à prédiction dans le modèle. Ces résultats, bien qu'alignés avec les hypothèses centrales de notre modèle, soulignent la complexité des dynamiques organisationnelles liées à la digitalisation, en particulier dans les contextes bancaires des régions du Sud du Maroc notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab.

D'un point de vue économique, la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire représente un enjeu stratégique majeur, en particulier dans les régions du Sud du Maroc, à savoir Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab. Dans ces régions, souvent éloignés des grands pôles économiques comme Casablanca, la digitalisation constitue non seulement un levier de modernisation interne des banques, mais aussi un outil clé pour améliorer l'efficacité, la qualité des services et l'intégration du capital humain dans une dynamique d'innovation.

Dans cette optique, les résultats de notre modèle confirment l'importance prépondérante de la formation digitale comme moteur principal de la transformation RH. Cette variable, statistiquement significative, illustre comment l'investissement dans les compétences numériques des collaborateurs permet de faciliter leur adaptation aux nouvelles pratiques et technologies, ce qui se traduit par une meilleure appropriation des outils RH digitaux. Cela est visible dans des provinces comme Laâyoune ou Guelmim, où les banques développent de plus en plus de plateformes internes de gestion des ressources humaines, les cadres formés sont en mesure d'utiliser efficacement ces systèmes, réduisant ainsi les coûts de traitement, les délais administratifs et les erreurs humaines.

En parallèle, le leadership digital, bien qu'il n'ait pas été statistiquement confirmé comme facteur direct, démontre un effet indirect via la culture digitale. Cela reflète une réalité économique propre aux banques régionales où le pouvoir décisionnel est parfois centralisé, rendant l'effet du leadership local moins visible. Toutefois, des initiatives régionales menées à Dakhla, avec des responsables qui encouragent activement l'innovation et l'utilisation de nouveaux outils, montrent que ce type de leadership peut contribuer à installer progressivement une culture numérique forte.

En ce qui concerne la résistance au changement, son impact apparaît limité, ce qui peut s'expliquer économiquement par une phase de transition déjà bien avancée dans plusieurs

agences. L'usage des outils digitaux est de plus en plus intégré dans les opérations quotidiennes, ce qui réduit l'incertitude perçue et les coûts d'adoption. Dans des provinces comme Boujdour ou Tan-Tan, cette acculturation progressive à la digitalisation semble déjà produire ses effets, rendant la résistance au changement moins déterminante dans les processus de transformation. La culture digitale joue un rôle central dans l'ensemble de ce mécanisme. Non seulement elle a un effet direct significatif sur la transformation RH, mais elle agit aussi comme un médiateur essentiel entre les variables explicatives (formation, leadership, résistance) et la réussite du changement. Ce résultat est particulièrement révélateur, où les efforts de digitalisation sont plus efficaces lorsqu'ils sont accompagnés d'un environnement interne qui valorise l'innovation, la collaboration et l'agilité organisationnelle.

Le modèle statistique développé montre une forte capacité explicative pour la culture digitale ( $R^2 = 0,768$ ) et une capacité modérée pour la transformation RH ( $R^2 = 0,489$ ). Cela signifie que, même si les leviers étudiés permettent de comprendre une grande partie des dynamiques de changement, d'autres facteurs comme les infrastructures numériques locales, le soutien institutionnel ou encore le climat social peuvent influencer la transformation digitale dans ces régions spécifiques. La faible valeur prédictive ( $Q^2 = 0,039$ ) de la transformation RH renforce cette idée et suggère que des éléments de contexte propres aux régions du Sud, notamment les inégalités d'accès aux technologies ou les spécificités organisationnelles, devraient être intégrés dans notre modèle.

## Conclusion

Cet article a analysé dans quelle mesure la culture organisationnelle contribue à la réussite de la transformation digitale des pratiques RH dans le secteur bancaire, en se concentrant sur les régions du Sud du Maroc, notamment Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Sakia El Hamra et Dakhla-Oued Eddahab. À travers une approche quantitative fondée sur la modélisation par équations structurelles (SEM), nous avons examiné l'effet de trois variables indépendantes le leadership digital, la résistance au changement et la formation digitale sur la transformation RH, en intégrant la culture digitale comme variable médiatrice.

Dans ce cadre, l'analyse a révélé que la formation digitale a eu un impact significatif et direct sur la transformation RH, confirmant ainsi que le développement des compétences numériques constitue un levier essentiel pour réussir cette transition. Le leadership digital, quant à lui, n'a pas eu d'effet direct significatif, mais a exercé un effet indirect à travers la culture digitale, ce qui indique l'importance d'un climat managérial favorable à l'innovation. En revanche, la résistance au changement n'a pas eu d'impact significatif, ni direct ni indirect, ce qui suggère une évolution progressive des mentalités au sein des banques étudiées.

De plus, la culture digitale a joué un rôle central dans notre modèle. Elle a eu un effet direct significatif sur la transformation RH, tout en jouant un rôle de médiation partielle entre les variables explicatives et les pratiques digitales. Le modèle proposé a expliqué 76,8 % de la variance de la culture digitale et 48,9 % de celle de la transformation RH. Toutefois, la qualité d'ajustement global du modèle (SRMR = 0,135) a indiqué un ajustement modéré, tandis que le pouvoir prédictif de la transformation RH ( $Q^2 = 0,039$ ) est resté relativement faible.

À cet égard, cet article présente plusieurs limites. Elle s'est basée sur un échantillon restreint de 100 répondants, ce qui limite la généralisation des résultats. De plus, l'analyse s'est concentrée sur les perceptions des cadres RH, sans intégrer d'autres acteurs clés tels que les clients. Enfin, certaines variables contextuelles, comme l'infrastructure technologique, le cadre réglementaire ou les dynamiques inter-organisationnelles, n'ont pas été intégrées dans le modèle.

À la lumière de ces résultats, nous recommandons aux banques opérant dans les régions du Sud du Maroc de renforcer davantage leurs efforts de formation digitale, en adaptant les programmes aux réalités locales et aux besoins opérationnels. Ainsi, d'investir dans le développement d'un leadership digital fort et participatif, capable d'ancrer une culture de l'innovation durable. Enfin, d'élargir les futures recherches en intégrant des dimensions contextuelles et en adoptant des approches mixtes pour mieux capter la complexité des dynamiques de transformation digitale dans des environnements socio-économiques spécifiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 012163.
- Ahmed, A., Khurshid, M. K., Riaz, Z., Nasir, N., & Aslam, M. A. (2022). Business model innovation, digital organizational culture, and bank performance: The role of digital technologies and top management mindfulness. *Journal of Management Info*, 9(2), 262–283.
- Ajayi-Nifise, A. O., Odeyemi, O., Mhlongo, N. Z., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., Falaiye, T., Ajayi-Nifise, A. O., Odeyemi, O., Mhlongo, N. Z., & Ibeh, C. V. (2024). Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1452–1459.
- Al-Faihani, M., & Al-Alawi, A. I. (2020). A literature review of organizational cultural drivers affecting the digital transformation of the banking sector. *2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way towards a Sustainable Economy (ICDABI)*, 1–6.
- Alshammari, K. H., Alshallaqi, M., & Al-Mamary, Y. H. (2024). Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influence the success of digital transformation. *Human Systems Management*, 43(4), 455–472. <https://doi.org/10.3233/HSM-230163>
- Baharum, H., Ismail, A., Awang, Z., McKenna, L., Ibrahim, R., Mohamed, Z., & Hassan, N. H. (2023). The study adapted instruments based on Confirmatory Factor Analysis (CFA) to validate measurement models of latent constructs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2860.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2015). Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis: Are Hofstede's Culture Scores Stable over Time? *Global Strategy Journal*, 5(3), 223–240. <https://doi.org/10.1002/gsj.1098>
- BOUADDI, M., LAHRIGA, M., & BEDDAA, M. (2024). DIGITAL TRANSFORMATION OF MOROCCAN COMPANIES AND ITS IMPACT ON SERVICE QUALITY: A CASE OF THE BANKING SECTOR. *Revue Internationale Du Marketing et Management Stratégique*, 6(2), 52–79.

- Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2023). Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. *Administrative Sciences*, *14*(1), 8.
- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *54*(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Cruz-Cárdenas, J., Guadalupe-Lanas, J., Ramos-Galarza, C., & Palacio-Fierro, A. (2021). Drivers of technology readiness and motivations for consumption in explaining the tendency of consumers to use technology-based services. *Journal of Business Research*, *122*, 217–225.
- Dahhane, A. B., 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] Revista Multidisciplinar*, *5*(3), 45–65.
- Deep, G. (2023). Digital transformation’s impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, *10*(2), 396–401.
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, *13*(4), 2032.
- Fatima, T., & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: A moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*, *28*(1), 161–180.
- Firican, D. A. (2024). Creating a Digital Culture for Digital Transformation: A Literature Review of Practical Steps. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *18*(1), 1018–1028. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0089>
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2021). Hofstede’s cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: A view from different institutional contexts. *Eurasian Business Review*, *11*(2), 191–220. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00168-4>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101–110.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). Evaluation of reflective measurement models. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*, 75–90.
- Handani, D. (2024). Organizational Culture Change and Adaptation in the Face of Digital Transformation: A Study of Jambi’s Banking Sector. *Enigma in Economics*, *2*(2), 110–121.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307–0919.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65(1), 19–51. <https://doi.org/10.1177/000312240006500103>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Liu, M., Zha, S., & He, W. (2019). Digital Transformation Challenges: A Case Study Regarding the MOOC Development and Operations at Higher Education Institutions in China. *TechTrends*, 63(5), 621–630. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00409-y>
- Liu, X., Wang, F., & Wong, C. (2022). Impact of traditional behavior of customers, employees, and social enterprises on the fear of change and resistance to innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 923094.
- Longo, F., Padovano, A., De Felice, F., Petrillo, A., & Elbasheer, M. (2023). From “prepare for the unknown” to “train for what’s coming”: A digital twin-driven and cognitive training approach for the workforce of the future in smart factories. *Journal of Industrial Information Integration*, 32, 100437.
- Mahayani, M., & Darma, G. S. (2025). Digital Banking, Digital Culture, Organizational Learning, Innovation, and Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 29(1), 66–87.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede’s Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
- Mirvis, P. (2023). Research in Organization Development and Change: A Personal Journey Through Positivist, Interpretivist, Postmodern, Critical, Appreciative, and Aesthetic Methods—and, Finally, Pragmatism. In *Research in organizational change and development* (pp. 27–71). Emerald Publishing Limited.
- Nesindande, A. R., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2024). Exploring changes in banking workplaces because of digital technology implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–12.

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680. <https://psycnet.apa.org/record/2003-99635-011>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Rodrigues, A. L. (2020). Digital technologies integration in teacher education: The active teacher training model. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 16(3), 24–33.
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966.
- Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (digital) change: Individual, systemic and learning-related perspectives. *Digital Transformation of Learning Organizations*, 219–236.
- Seidl, M. (2020). Digital Leadership. In K. Jacob, D. Schindler, & R. Strathausen (Eds.), *Liquid Legal* (pp. 177–204). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48266-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48266-4_9)
- Shaikh, A. A., Glavee-Geo, R., & Karjaluo, H. (2017). Exploring the nexus between financial sector reforms and the emergence of digital banking culture—Evidences from a developing country. *Research in International Business and Finance*, 42, 1030–1039.
- Slassi-sennou, S., & Elmouhib, S. (2025). Managing Financial and Operational Risks Through Digital Transformation: The Mediating Influence of Information and Communication Technologies' Adoption and Resistance to Change. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 128.
- Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329–341.
- Thakkar, J. J. (2020). Introduction to Structural Equation Modelling. In J. J. Thakkar, *Structural Equation Modelling* (Vol. 285, pp. 1–11). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-3793-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-15-3793-6_1)

- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Tvenge, N., & Martinsen, K. (2018). Integration of digital learning in industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 23, 261–266.
- Vehtasvili, V. (2024). Model Of Digital Transformation in Banking Sector. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga Vol*, 9(1), 74–94.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. *Int. J. Adv. Corp. Learn.*, 10(1), 22–32.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wintarto, R., Meiliani, M., & Carolin, A. (2023). Digital Organisational Culture: Capturing Local Banking in Digital Transformation. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 1022–1029.
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903–927.
- Yousra, M., & Khalid, C. (2021). Analysis of the variables of intention of the adoption and acceptance of artificial intelligence and big data tools among leaders of organizations in morocco: Attempt of a theoretical study. *Eur. Sci. J. ESJ*, 17(29), 106.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>