

La transformation numérique des pratiques de gestion des ressources humaines : vers une modernisation de l'administration publique- Cas de la région Fès-Meknès

The Digital Transformation of Human Resource Management Practices: Toward Modernizing Public Administration - Fez-Meknes Region

TAHIFA Samar

Enseignante chercheuse

Faculté Poly-disciplinaire de Taza

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

Laboratoire du droit public, politique, économie et gestion

Maroc

ZMARROU Safaa

Doctorante

Faculté Poly-disciplinaire de Taza

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

Laboratoire du droit public, politique, économie et gestion

Maroc

Date de soumission : 14/09/2025

Date d'acceptation : 25/10/2025

Pour citer cet article :

TAHIFA S. & ZMARROU S. (2025) «La transformation numérique des pratiques de gestion des ressources humaines : vers une modernisation de l'administration publique- Cas de la région Fès-Meknès», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1264 - 1293

Résumé

Cette étude s'intéresse à la modernisation de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) publique à travers la digitalisation, en prenant pour cas le conseil de la région Fès-Meknès. L'objectif est de comprendre comment les outils numériques contribuent à moderniser la fonction RH tout en tenant compte des spécificités du secteur public. S'appuyant sur un cadre théorique mobilisant la GRH publique, la digitalisation GRH et le modèle d'acceptation technologique, la recherche adopte une démarche qualitative interprétativiste et un raisonnement abductif. Les données ont été recueillies à partir d'onze entretiens semi-directifs menés auprès de cadres supérieurs du conseil de la région.

Les résultats révèlent une structuration claire de la fonction RH, une digitalisation progressive amorcée depuis 2018, et une amélioration notable de l'efficacité et de la transparence administrative. Toutefois, la réussite de cette transition repose sur l'accompagnement humain, la formation continue et la réduction de la résistance au changement. L'étude souligne enfin que la digitalisation n'est pas qu'un enjeu technique, mais bien un processus socio-organisationnel, nécessitant une gouvernance inclusive et une culture numérique partagée.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines ; Digitalisation ; Région Fès-Meknès ; Modernisation.

Abstract

This study focuses on the transformation of public human resource management through digitalization, taking the Fez-Meknes Regional Council as a case study. The objective is to understand how digital tools contribute to modernizing the HR function while taking into account the specificities of the public sector. Relying on a theoretical framework that draws on public HRM, HR digitalization, and the technology acceptance model, the research adopts a qualitative interpretative approach and an abductive reasoning process. Data were collected through eleven semi-structured interviews conducted with senior officials of the regional council.

The results reveal a clear structuring of the HR function, a gradual digitalization process initiated in 2018, and a notable improvement in administrative efficiency and transparency. However, the success of this transition depends on human support, continuous training, and the reduction of resistance to change. Finally, the study emphasizes that digitalization is not merely a technical issue but a socio-organizational process, requiring inclusive governance and a shared digital culture.

Keywords : Human Resource Management; Digitalization; Fez-Meknes Region; Modernization.

Introduction

La GRH dans le secteur public représente un levier essentiel pour améliorer l'efficacité des services, renforcer la transparence et répondre aux attentes croissantes des citoyens. Dans un contexte marqué par des mutations organisationnelles et technologiques, la digitalisation des pratiques RH s'impose désormais comme un axe stratégique de modernisation de l'administration publique.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, consacré au conseil de la région Fès-Meknès, et qui s'articule autour de la problématique suivante : Dans quelle mesure la digitalisation des outils RH contribue-t-elle à une meilleure gestion des ressources humaines dans le Conseil de la Région Fès-Meknès ?

Pour y répondre, l'étude mobilise plusieurs cadres théoriques. La littérature sur la GRH publique met en lumière les spécificités du secteur public, marquées par la rigidité statutaire, la multiplicité des objectifs et la recherche de performance dans un cadre réglementé. Parallèlement, les travaux sur la digitalisation des processus GRH soulignent le rôle stratégique des technologies numériques dans l'optimisation, la traçabilité et la réactivité des pratiques de gestion. Enfin, les modèles d'acceptation technologique et les approches socio-techniques offrent des grilles d'analyse pertinentes pour comprendre les dynamiques d'adoption, d'appropriation et de résistance au changement.

Sur le plan méthodologique, la recherche adopte une approche qualitative interprétative, reposant sur une étude de cas du conseil de la région Fès-Meknès. Les données ont été recueillies à travers onze entretiens semi-directifs menés auprès des cadres de la division des ressources humaines, afin de cerner les pratiques en vigueur, les défis rencontrés et les innovations introduites dans le processus de digitalisation.

Le travail s'organise en deux grandes parties :

La première partie, à dimension théorique, est consacrée à la modernisation de la GRH publique à travers la digitalisation et à la présentation des principaux cadres conceptuels mobilisés.

La deuxième partie, à dimension empirique, présente et analyse les résultats des entretiens, en les confrontant aux apports théoriques afin de dégager les enseignements clés et les perspectives d'amélioration.

1. Vers une modernisation de la GRH publique par la digitalisation

Cette partie est consacrée à l'analyse de la modernisation de la GRH publique à travers l'intégration du digital dans les pratiques managériales. Elle vise à comprendre comment les administrations publiques, confrontées à de nouvelles exigences de performance et de transparence, adaptent leurs modes de gestion du personnel à un environnement en constante évolution.

La première section s'intéresse à la GRH publique dans ses fondements, ses spécificités et son évolution, tout en soulignant les limites des approches traditionnelles (1.1). La seconde aborde l'adoption du digital dans les pratiques RH, en précisant sa définition, les facteurs d'acceptation des outils numériques et leurs impacts sur la modernisation de la fonction RH publique (1.2).

1.1. La GRH au sein des organisations publiques

Cette sous-section présente la GRH publique à travers sa définition et ses spécificités propres au secteur public (1.1.1). Elle retrace ensuite son évolution vers une logique de performance inspirée du nouveau management public (1.1.2), avant de souligner les limites des pratiques RH traditionnelles (1.1.3), encore marquées par la rigidité et le manque de flexibilité.

1.1.1 Définition et spécificités de la GRH publique

La gestion des ressources humaines dans le secteur public désigne l'ensemble des politiques, pratiques et processus visant à gérer les agents de la fonction publique dans le respect des contraintes institutionnelles, légales et éthiques propres au service public (Giaque, et al., 2013). Elle se distingue par son ancrage dans un cadre administratif rigide, souvent régi par un statut général de la fonction publique, et par des objectifs multidimensionnels incluant l'efficacité, la transparence, l'équité et la continuité du service public (Demo, et al., 2024).

Contrairement à la GRH privée, qui est principalement orientée vers la performance économique et la compétitivité, la GRH publique doit composer avec des finalités multiples, souvent contradictoires, telles que la satisfaction de l'intérêt général, la gestion équitable des carrières, et le respect des principes de légalité et de neutralité (Perry, et al., 2010).

Plusieurs caractéristiques distinguent de façon marquée la GRH publique de celle du secteur privé.

Le premier s'intitule dans un cadre légal et réglementaire rigide ; Dans la majorité des systèmes publics, les conditions d'emploi sont définies par un statut de la fonction publique. Ce cadre fixe les modalités de recrutement, d'avancement, de rémunération et de sanction

disciplinaire. Les gestionnaires disposent donc de peu de flexibilité dans leurs pratiques RH (Giauque, et al., 2013).

Une autonomie managériale limitée ; Le pouvoir discrétionnaire des managers publics est contraint par la réglementation, les procédures administratives, ainsi que par l'intervention fréquente des acteurs politiques ou syndicaux (Parry, et al., 2021).

Des objectifs multiples et parfois contradictoires ; Alors que les entreprises privées poursuivent principalement des objectifs économiques, les organisations publiques doivent concilier efficacité, équité, transparence et qualité du service rendu. Cette multiplicité d'objectifs rend la gestion plus complexe (Perry, et al., 2010).

La motivation au service public (Public Service Motivation) ; Les agents publics sont souvent animés par des motivations intrinsèques liées au sens du devoir, à l'engagement éthique ou à la volonté de servir la société. Cette notion influence les leviers de motivation que la GRH peut mobiliser dans le secteur public (Giauque, et al., 2013).

Une forte exigence de transparence et de reddition de comptes ; Les pratiques de GRH publique sont soumises à un contrôle accru : audits internes et externes, inspections, publications de rapports, etc. La logique de transparence fait partie intégrante de la gouvernance publique (Demo, et al., 2024).

Une évaluation de la performance plus difficile ; Dans le secteur public, la mesure de la performance est rendue complexe par l'intangibilité des résultats, la multiplicité des bénéficiaires, et l'importance des externalités sociales. La performance ne peut être réduite à des indicateurs quantitatifs simples (Parry, et al., 2021).

1.1.2 Evolution de la GRH publique

L'évolution de la gestion des ressources humaines publiques traduit une transition progressive d'une logique bureaucratique et administrative vers une approche stratégique et managériale, influencée par les réformes et les transformations institutionnelles. A ses débuts, la GRH se limitait à l'administration du personnel, centrée sur la stabilité, la neutralité et la conformité, dans le cadre du modèle bureaucratique avec hiérarchie stricte, règles formelles et séparation entre sphère politique et administrative (Demo, et al., 2024). Les fonctions RH étaient alors essentiellement administratives : recrutements, paie, gestion des carrières et sanctions disciplinaires.

A partir de la seconde moitié du 20ème siècle, les réformes administratives visent la rationalisation et la modernisation, avec une attention croissante à l'efficacité, à la

planification des effectifs, à la formation et à l'évaluation, parfois inspirées du secteur privé (Kniss, 1999). La GRH devient alors un levier stratégique, orienté vers la valorisation du capital humain.

Les années 1980-1990 marquent l'avènement du New Public Management, promouvant la responsabilisation, la contractualisation, la flexibilité et la culture du résultat (Verbeeten & Speklé, 2015). La GRH publique se positionne comme partenaire stratégique, bien que limitée par les résistances institutionnelles.

Depuis les années 2000, la GRH publique s'inscrit dans un cadre hybride, intégrant des pratiques privées tout en respectant ses contraintes institutionnelles, des logiques de gouvernance et de coproduction, la digitalisation et l'IA, ainsi qu'une valorisation du capital humain et des ressources immatérielles.

1.1.3 Limites des pratiques RH traditionnelles

Les pratiques RH traditionnelles dans le secteur public, souvent héritées du modèle bureaucratique, montrent aujourd'hui plusieurs limites qui nuisent à la performance, à l'agilité et à l'attractivité des administrations publiques. Ces limites concernent aussi bien la rigidité structurelle que l'inefficacité des dispositifs de motivation ou d'évaluation.

L'un des principaux freins des pratiques RH traditionnelles réside dans la rigidité des statuts de la fonction publique, qui encadrent strictement les processus de recrutement, d'affectation, d'avancement et de sanction. Cette réglementation excessive réduit la capacité des gestionnaires publics à adapter leur gestion des talents aux besoins réels de l'organisation (Giauque, et al., 2013).

La faible autonomie des responsables RH dans la gestion des carrières ou des rémunérations rend difficile l'adaptation rapide aux enjeux organisationnels (Demo, et al., 2024). De ce fait, les réformes sont souvent freinées par l'inertie administrative et le poids des normes légales.

En outre, dans les administrations publiques, la fonction RH reste souvent perçue comme une activité administrative, procédurale et centrée sur la conformité, plutôt qu'un levier stratégique de performance (Kniss, 1999). Cette logique se traduit par une focalisation sur la gestion des dossiers, la tenue des registres, ou l'application de règles statutaires, au détriment de la gestion prévisionnelle des compétences, du leadership, ou de la valorisation des talents.

Selon Perry, et al. (2010), ce décalage entre les finalités stratégiques et les outils disponibles crée un environnement peu favorable à l'innovation RH. La gestion des ressources humaines

est souvent cantonnée à une fonction support, marginalisée dans les processus décisionnels stratégiques.

Dans les systèmes traditionnels de GRH publique, les systèmes d'évaluation sont souvent formels, peu différenciateurs et déconnectés des enjeux de performance. Le principe d'égalité de traitement, bien que fondamental en droit public, tend à neutraliser les dispositifs de reconnaissance individuelle ou de différenciation salariale (Verbeeten & Speklé, 2015).

Les systèmes d'avancement à l'ancienneté, l'absence de mécanismes d'incitation efficaces et la faiblesse de la gestion par objectifs limitent l'engagement et la responsabilisation des agents (Wright & Pandey, 2010). En conséquence, l'efficacité organisationnelle est compromise, tout comme la motivation à long terme.

Les pratiques traditionnelles de GRH ont souvent négligé la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le recrutement est réalisé selon des logiques centralisées et standardisées, sans véritable analyse des besoins locaux ou sectoriels.

Par ailleurs, les politiques de formation sont encore trop souvent perçues comme des obligations statutaires, et non comme des leviers d'évolution des compétences ou de transformation managériale.

Dans un contexte de concurrence accrue avec le secteur privé, notamment pour les profils numériques ou managériaux, les administrations publiques peinent à attirer et retenir les talents. Les pratiques RH traditionnelles offrent peu de flexibilité, des rémunérations peu incitatives, et une image d'inertie incompatible avec les aspirations des jeunes générations.

Les limites en matière de gestion de carrière, de reconnaissance du mérite ou de valorisation de la performance rendent le secteur public moins attractif, notamment pour les hauts potentiels ou les experts métiers.

1.2. L'adoption du digital dans les pratiques RH

Cette section examine l'adoption du digital dans les pratiques RH comme levier de modernisation de la gestion publique. Elle présente d'abord la notion de digitalisation de gestion des ressources humaines (1.2.1), puis analyse les facteurs influençant l'acceptation des outils numériques (1.2.2). Enfin, elle met en évidence les impacts de cette transformation sur la GRH publique (1.2.3).

1.2.1. Définition de la digitalisation de la gestion des ressources humaines

La digitalisation de la gestion des ressources humaines désigne l'intégration des technologies numériques dans les processus, outils et pratiques de gestion des ressources humaines, avec

pour objectifs principaux l'automatisation des tâches répétitives, l'amélioration de l'efficacité des processus RH, et la création de valeur ajoutée en matière de pilotage stratégique du capital humain (Strohmeier, 2009 ; Marler & Parry, 2016).

Cette transformation repose sur l'utilisation de solutions numériques telles que les systèmes d'information RH (SIRH), les plateformes de gestion des talents, les outils d'e-recrutement, la gestion électronique des documents, les chatbots RH, ou encore l'intelligence artificielle appliquée à la gestion du personnel (Stone, et al., 2015). Elle s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation digitale des organisations, qui touche à la fois les processus internes, la culture managériale, les compétences attendues, et les modes de relation avec les collaborateurs.

Selon Bondarouk & Ruël (2009), la digitalisation GRH peut être définie comme *« l'implémentation de systèmes web-based pour planifier, implémenter et contrôler les politiques et pratiques RH, tout en favorisant la participation des employés et des managers »*. Cette définition souligne une double dimension : technologique et organisationnelle.

La digitalisation ne se limite pas à un simple changement d'outils ; elle implique une réingénierie des processus GRH, une évolution des rôles professionnels et une redéfinition des relations entre les acteurs RH, les managers et les agents (Marler & Fisher, 2013). Elle transforme ainsi la fonction RH d'une logique administrative vers une logique analytique, agile et orientée utilisateur (*user-centric*).

Dans le contexte public, la digitalisation des GRH vise également à améliorer la transparence, la traçabilité, l'équité de traitement et la réactivité administrative, tout en répondant aux exigences de performance et d'optimisation des ressources.

1.2.2. Facteurs d'acceptation des outils RH digitaux

L'introduction d'outils numériques dans la gestion des ressources humaines n'implique pas automatiquement leur adoption effective par les utilisateurs. L'acceptation des technologies RH digitales dépend de multiples facteurs d'ordre technique, organisationnel, psychologique et social. Plusieurs approches théoriques permettent d'en rendre compte, notamment le modèle TAM (Technology Acceptance Model) (Davis, 1989) et l'approche socio-technique (Emery & Trist, 1960).

Le Technology Acceptance Model (TAM), développé par Davis (1989), repose sur deux variables principales qui influencent l'intention d'adopter une technologie :

- L'utilité perçue (Perceived Usefulness) : c'est la croyance selon laquelle l'usage de l'outil digital améliore la performance au travail.
- La facilité d'usage perçue (Perceived Ease of Use) : c'est la perception de l'effort nécessaire pour utiliser la technologie.

Plus un outil est perçu comme utile et facile à utiliser, plus la probabilité de son adoption est élevée (Venkatesh & Davis, 2000). Dans le cadre de la GRH, si les agents publics considèrent que le SIRH, les portails RH ou les plateformes de formation en ligne leur permettent de gagner du temps, d'accéder facilement à l'information, ou d'effectuer leurs démarches sans obstacle, ils seront plus enclins à s'appropriier ces outils (Marler & Parry, 2016).

La recherche montre que ces deux dimensions sont particulièrement cruciales dans le secteur public, où les utilisateurs peuvent être réticents à toute forme de changement technologique perçu comme complexe ou bureaucratique.

Pour l'approche socio-technique, introduite par Emery & Trist (1960), insiste sur l'idée que la réussite d'une innovation technologique dépend de l'articulation harmonieuse entre deux sous-systèmes :

- Le système technique : infrastructures, logiciels, outils numériques.
- Le système social : compétences des utilisateurs, pratiques organisationnelles, culture, relations professionnelles.

Autrement dit, ce n'est pas seulement la qualité technique de l'outil qui détermine son succès, mais aussi la manière dont il s'intègre dans les pratiques, les rôles, les valeurs et les attentes des individus (Bostrom & Heinen, 1977). Une technologie RH, même performante, échouera si elle est imposée sans dialogue, sans formation adaptée, ou si elle remet en cause les équilibres internes.

Dans cette perspective, l'acceptation est vue comme un processus collectif, qui nécessite une gouvernance du changement tenant compte des résistances, des besoins métiers et des dynamiques humaines.

En outre, l'appropriation des outils RH digitaux repose fortement sur la qualité de l'accompagnement offert aux utilisateurs. Cela comprend, des formations ciblées (initiales et continues), des supports accessibles (guides, tutoriels, assistance), ainsi que des espaces de dialogue pour faire remonter les problèmes ou ajuster les outils.

Le modèle ADKAR de Prosci (Hiatt, 2006), souvent mobilisé en gestion du changement, identifie cinq leviers à activer pour réussir une transition numérique : Awareness (sensibilisation), Desire (adhésion), Knowledge (compétences), Ability (capacité à agir) et

Reinforcement (renforcement durable). Cela signifie que la formation technique seule est insuffisante : il faut aussi travailler la culture du changement et les représentations sociales.

L'acceptation dépend aussi du contexte organisationnel et technologique dans lequel les outils numériques sont introduits. Deux conditions sont ici essentielles :

- Une infrastructure technologique robuste : connectivité, compatibilité des systèmes, sécurité des données, réactivité du support technique (Stone, et al., 2015). Des dysfonctionnements répétés ou des interfaces mal conçues peuvent générer frustration et rejet.
- Une culture organisationnelle ouverte à l'innovation : confiance dans les outils numériques, encouragement à l'expérimentation, leadership bienveillant. Une culture trop hiérarchisée ou bureaucratique peut bloquer les initiatives numériques.

Dans ce sens, l'engagement des cadres intermédiaires et des managers de proximité est déterminant. Leur rôle d'ambassadeur du changement, de relais pédagogique et de médiateur entre le système et les agents facilite la diffusion des usages digitaux (Wright & Pandey, 2010).

Cependant, pour aller au-delà de ces modèles, il est nécessaire de proposer un modèle intégré adapté au contexte du secteur public marocain, incluant notamment les contraintes statutaires, la culture organisationnelle propre à l'administration publique, et les mécanismes de gouvernance régionale. Des travaux récents montrent l'importance de ces dimensions : par exemple, la maturité numérique des pratiques RH met en lumière non seulement les technologies et les personnes, mais aussi l'innovation, la gouvernance et les capacités d'adaptation (Shahiduzzaman, 2025). De même, une étude sur l'implémentation de l'e-HRM dans le secteur public d'Afrique sub-saharienne a confirmé la pertinence des dimensions du TAM tout en soulignant que la condition de « facilitation organisationnelle » (infrastructure, formation, accompagnement) joue un rôle déterminant (Amoako, 2024). Enfin, dans le contexte marocain, l'adoption des technologies publiques (e-gouvernement) a montré que la médiatisation et la confiance numérique impactent fortement l'utilité perçue et l'intention d'usage (El Harim & El Harmouzi, 2025). Ces travaux suggèrent qu'un modèle intégré pour le secteur public marocain pourrait combiner les TAM et les contraintes statutaires avec mise en place de la culture organisationnelle ainsi qu'une gouvernance régionale intégrée, afin de mieux comprendre et piloter l'appropriation des outils numériques dans l'administration publique. Dans ce schéma, les contraintes statutaires font référence aux règlements, aux statuts des fonctionnaires, aux rigidités procédurales de l'administration publique ; la culture

organisationnelle aux valeurs, pratiques, attitudes à l'égard de l'innovation et du changement ; et la gouvernance régionale à la dynamique institutionnelle, aux capacités de pilotage, à l'animation du processus de modernisation dans une administration publique.

1.2.3. Impacts de la digitalisation sur la GRH : contexte juridique et institutionnel marocain

La digitalisation transforme profondément la gestion des ressources humaines dans le secteur public, tant sur le plan opérationnel que stratégique. L'adoption croissante des outils numériques modifie les modes de travail, les processus décisionnels et les compétences attendues des professionnels RH. Elle contribue à améliorer la performance des services RH, tout en soulevant de nouveaux enjeux en matière de formation, d'adaptation et de gouvernance.

L'un des apports majeurs de la digitalisation est l'amélioration globale de la performance RH, à travers l'automatisation des tâches répétitives, la fluidification des processus administratifs, et l'accès en temps réel aux données RH (Stone, et al., 2015). Les systèmes d'information RH (SIRH), par exemple, permettent de centraliser les données des agents, de faciliter la planification des effectifs, la gestion des congés ou des formations, tout en réduisant les délais de traitement.

Les technologies digitales contribuent également à renforcer la dimension stratégique de la fonction RH. Grâce à l'analyse de données (HR analytics), les services RH publics peuvent désormais anticiper les besoins en compétences, identifier les risques de départ, ou encore mesurer l'efficacité des dispositifs de formation (Marler & Boudreau, 2017).

En outre, la digitalisation facilite la dématérialisation des procédures RH, ce qui améliore la transparence, la traçabilité et la qualité de service rendue aux usagers internes (agents publics), en particulier dans les contextes multisites ou déconcentrés.

L'automatisation des tâches administratives permet de réduire considérablement les erreurs humaines, notamment dans le traitement des données sensibles : paie, promotions, absences, gestion des contrats. Le recours à des outils numériques structurés (SIRH, workflows électroniques, formulaires en ligne) diminue les risques liés aux doubles saisies, aux oublis ou à la non-conformité réglementaire (Bondarouk & Ruël, 2009).

De plus, les processus deviennent plus rapides et plus fluides, notamment grâce à l'auto-service RH (portails employés, demandes en ligne), aux notifications automatiques, ou à l'intégration des processus RH dans les systèmes plus larges de gestion publique. Ces gains

de temps permettent aux gestionnaires RH de se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil stratégique, le développement des talents ou la conduite du changement (Strohmeier, 2009).

La transformation numérique des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'administration publique s'inscrit dans une logique d'optimisation de la performance et de renforcement de la transparence. Comme le souligne Mahir (2024), la gestion des ressources humaines ne peut être dissociée des mécanismes de pilotage et de contrôle de gestion, lesquels constituent des leviers essentiels pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette approche, centrée sur la complémentarité entre contrôle et management des ressources humaines, offre un cadre pertinent pour comprendre la mutation des pratiques RH dans un contexte de modernisation administrative.

La digitalisation impose une transformation des compétences au sein des services RH. Les agents RH doivent désormais maîtriser non seulement les outils numériques, mais aussi développer des compétences transversales liées à la gestion du changement, à la culture numérique, à l'analyse de données, et à la sécurité des informations (Stone, et al., 2015).

La fonction RH ne peut plus se limiter à une posture administrative ; elle devient un acteur clé de la transformation digitale. Cela nécessite une montée en compétences sur des dimensions telles que :

- La littératie numérique (Digital literacy) ;
- La cybersécurité RH (protection des données personnelles) ;
- La gestion de projets numériques (implémentation de SIRH ou d'applications RH) ;
- Les compétences relationnelles pour accompagner les agents dans les nouveaux usages.

La transformation numérique des pratiques de gestion des ressources humaines ne se limite pas à l'introduction d'outils technologiques ; elle implique également une refonte des logiques managériales et des relations sociales au sein des organisations. Dans cette perspective, Anouar, et al. (2020) soulignent que la gestion des ressources humaines contemporaine tend à « *corriger les erreurs du passé et construire une gestion plus juste, efficiente et durable* ». Cette approche s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation sociale et d'optimisation des pratiques, ouvrant la voie à une GRH modernisée et alignée sur les exigences de performance et de transparence propres à l'administration publique marocaine.

La digitalisation des pratiques de gestion des ressources humaines au sein du Conseil de la Région Fès-Meknès s'inscrit dans un cadre légal et institutionnel spécifique. La loi n° 09-08

relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel constitue le fondement légal assurant la confidentialité et la sécurité des données des agents publics. Cette loi impose notamment la déclaration préalable des traitements auprès de la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à caractère Personnel (CNDP) et encadre strictement les transferts de données vers l'étranger (Gide, 2017).

Par ailleurs, la régionalisation avancée, instaurée par la réforme constitutionnelle de 2011, a renforcé l'autonomie des régions marocaines, leur conférant des prérogatives accrues dans la gestion des affaires locales, y compris la gestion des ressources humaines. Cette dynamique est soutenue par les politiques nationales de transformation digitale, visant à moderniser l'administration publique, améliorer la qualité des services et renforcer la gouvernance territoriale (Ministère de l'Intérieur, 2023).

Dans ce contexte, l'intégration des outils numériques RH doit simultanément répondre aux exigences légales en matière de protection des données et s'inscrire dans les orientations stratégiques de la régionalisation avancée. Cette double contrainte souligne l'importance d'une gouvernance régionale adaptée, capable de concilier innovation technologique, respect du cadre juridique et spécificités organisationnelles locales, afin de maximiser l'impact positif de la digitalisation sur la performance et la qualité de la GRH publique.

2. Approche empirique de l'évolution des pratiques RH au sein du conseil de la région Fès-Meknès

Après avoir présenté le cadre théorique qui constitue le socle conceptuel de cette recherche, cette partie regroupe deux sections complémentaires et interdépendantes. La première présente la méthodologie et la posture adoptée, en exposant les fondements épistémologiques et la démarche retenue pour conduire l'étude (2.1). La seconde est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats (2.2), où les données issues du terrain sont restituées, analysées et mises en perspective avec les cadres théoriques mobilisés. L'articulation de ces deux sections permet ainsi de passer de la description du dispositif méthodologique à une compréhension des dynamiques observées sur le terrain.

2.1. Méthodologie et posture adoptée

Cette sous-section présente la méthodologie et la posture adoptée dans le cadre de cette recherche. Elle expose d'abord la démarche qualitative à ancrage interprétativiste qui guide l'ensemble de l'étude (2.1.1), avant de préciser la méthode de collecte des données mobilisée

pour recueillir les informations auprès des acteurs concernés (2.1.2). Enfin, elle décrit le processus de traitement et d'analyse des données réalisé à l'aide du logiciel NVivo (2.1.3), permettant d'assurer une interprétation structurée des résultats obtenus.

2.1.1. Une démarche qualitative interprétativiste

Avant de présenter la démarche adoptée pour répondre à la problématique centrale de l'étude, il convient de rappeler les principales questions de recherches qui lui sont liées :

- Quels sont les outils numériques RH actuellement utilisés au sein du Conseil de la Région Fès-Meknès et comment sont-ils intégrés dans la gestion quotidienne des ressources humaines?
- Comment les acteurs internes perçoivent-ils les effets de la digitalisation sur la performance et la qualité de la gestion des ressources humaines ?
- Quels sont les principaux freins et leviers à la mise en œuvre efficace de la digitalisation de la gestion RH dans le Conseil régional de Fès-Meknès ?

Nous pouvons dans ce sens traduire ces questions en des propositions de recherche :

- ✓ Plus les outils numériques RH actuellement utilisés au sein du Conseil de la Région Fès-Meknès (SIRH, portails RH, plateformes de formation) sont perçus comme utiles par les cadres intermédiaires, plus leur intégration dans la gestion quotidienne des ressources humaines n'est effective.
- ✓ L'appropriation des outils numériques RH par les acteurs internes est plus élevée lorsque le support technique est réactif et que des formations adaptées sont disponibles pour faciliter l'usage des systèmes.
- ✓ Lorsque les acteurs internes perçoivent que la digitalisation améliore la performance et la qualité de la gestion des ressources humaines, leur engagement et leur usage effectif des outils numériques augmentent.
- ✓ Les freins liés aux contraintes organisationnelles ou statutaires réduisent l'appropriation des outils numériques RH, tandis qu'une culture organisationnelle ouverte à l'innovation et le soutien des managers intermédiaires constituent des leviers pour une mise en œuvre efficace.

Pour apporter des éléments de réponses à ces questions et valider ou non nos propositions, nous adoptons une posture épistémologique interprétativiste, selon laquelle la réalité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers les significations que les acteurs lui attribuent (Schutz, 1967 ; Denzin & Lincoln, 2011). Ce paradigme repose sur l'idée que les phénomènes

organisationnels, ne peuvent être compris que dans leur contexte spécifique, à travers les discours, les représentations et les pratiques des individus qui y participent.

Dans cette perspective, la recherche privilégie une approche qualitative fondée sur une logique abductive, qui articule observations de terrain et éléments théoriques de manière itérative (Tavory & Timmermans, 2022). Contrairement à l'induction ou à la déduction, le raisonnement abductif permet de générer des interprétations à partir de données empiriques tout en mobilisant des cadres conceptuels pour en enrichir l'analyse.

Le choix d'une étude de cas unique s'inscrit dans cette même logique. En se focalisant sur le conseil de la région Fès-Meknès, cette étude vise à explorer les modalités d'appropriation des outils RH digitaux et les changements induits sur la fonction RH. L'étude de cas permet ainsi de comprendre un phénomène complexe dans son environnement naturel (Yin, 2018), tout en produisant des résultats potentiellement transférables à d'autres contextes publics similaires.

La méthode de collecte des données repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de onze acteurs impliqués dans la gestion et la transformation numérique des ressources humaines au sein du conseil de la région. Cette méthode permet de recueillir des données riches et nuancées, tout en laissant une marge d'expression libre aux interviewés, conformément aux exigences d'une recherche interprétative.

2.1.2. Méthode de collecte de données

Les entretiens semi-directifs ont été menés en octobre 2025. Le choix de cette technique se justifie par sa capacité à explorer les significations, les perceptions et les expériences individuelles, tout en garantissant une certaine comparabilité entre les discours grâce à un guide d'entretien thématique (Kaufmann, 2011). (Annexe 1)

L'étude a mobilisé 11 participants issus du Conseil de la Région Fès-Meknès, sélectionnés selon une logique intentionnelle visant à garantir la diversité des expériences et des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines et de digitalisation. Les critères d'inclusion étaient les suivants :

- Être cadre ou agent impliqué dans la division RH ou dans le suivi des outils numériques RH (SIRH, portails RH, plateformes de formation).
- Avoir au moins 2 ans d'ancienneté dans le Conseil pour garantir une connaissance suffisante des processus internes.
- Être directement exposé ou utilisateur régulier du SIRH.

Les critères d'exclusion comprenaient :

- Les agents n'ayant jamais utilisé les outils numériques RH ou n'ayant aucune expérience dans la gestion des ressources humaines.
- Les personnels temporaires ou en stage, dont l'implication dans les processus RH était limitée.

Afin de préserver l'anonymat, chaque participant a été codé de P1 à P11. Leur profil détaillé est présenté dans le tableau en annexe 2.

Le guide d'entretien a été structuré autour de cinq grands axes, construits à partir de la problématique de recherche et des dimensions identifiées dans la revue de littérature, ces thématiques s'intitulent dans:

- Etat des lieux de la gestion RH actuelle
- Digitalisation des outils de gestion RH
- Effets de la digitalisation sur la gestion RH
- Freins et obstacles rencontrés
- Leviers, facteurs de réussite et recommandations

Les entretiens ont été conduits en face à face dans les locaux du Conseil régional, dans un cadre confidentiel et avec le consentement éclairé des participants. Chaque entretien a duré entre 30 et 45 minutes, a été enregistré (avec autorisation préalable) puis intégralement retranscrit.

Dans le cadre de notre démarche qualitative, le choix des participants s'est appuyé sur deux principes fondamentaux. D'une part, le principe de pertinence, selon lequel nous avons retenu des cadres et responsables exerçant au sein de la division des ressources humaines et de la formation continue du conseil de la région Fès-Meknès, en raison de leur lien direct avec notre objet d'étude. Cela nous a conduits à mener des entretiens semi-directifs auprès de 11 personnes jugées informatives et pertinentes. D'autre part, le principe de saturation a guidé l'arrêt du recueil de données, dès lors que les entretiens n'apportaient plus d'informations nouvelles ou complémentaires.

Dans un premier temps, nous avons défini un ensemble de thèmes directeurs afin de cadrer nos entretiens semi-directifs (que nous avons relevé dans les paragraphes précédent). Par la suite, pour le traitement et l'analyse des données recueillies, nous avons eu recours au logiciel NVivo. Ce dernier nous a permis de mobiliser deux approches complémentaires : l'analyse textuelle, qui a facilité l'émergence des thématiques récurrentes à partir des verbatim, et l'analyse de contenu, qui nous a permis d'approfondir l'interprétation des discours selon les axes thématiques identifiés.

En outre, l'analyse des outils numériques RH a été réalisée à partir de l'examen des documents internes et traces SIRH, complétée par l'observation directe des pratiques au sein de la division RH. La fiabilité des résultats a été renforcée par un double codage indépendant des données (inter-codeurs), un journal d'audit retraçant toutes les étapes de l'analyse, la validation des interprétations par les répondants (member checking), ainsi que la triangulation entre documents, observations et données SIRH.

2.1.3. Traitement des données via le logiciel NVivo

L'analyse des entretiens a été conduite selon les principes de l'analyse thématique, telle que décrite par Paillé & Mucchielli (2021), en mobilisant le logiciel NVivo. Cet outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur permet de structurer, coder et visualiser de grands volumes de données textuelles de manière rigoureuse, transparente et systématique.

La démarche analytique s'est déroulée en deux étapes complémentaires. Dans un premier temps, une analyse textuelle a été effectuée à l'aide de NVivo afin de repérer les récurrences lexicales, les cooccurrences et les segments de discours significatifs. Cette étape exploratoire a permis de faire émerger des thématiques de manière inductive, en s'appuyant sur les mots clés, les fréquences d'apparition et les contextes d'usage.

Dans un second temps, une analyse de contenu thématique a été menée pour organiser, catégoriser et interpréter les données selon les axes pertinents en lien avec notre problématique de recherche. Cette phase a consisté à regrouper les unités de sens autour de catégories thématiques, en tenant compte à la fois de leur fréquence et de leur portée analytique, ce qui a permis de construire une grille d'analyse structurée et fidèle à la parole des interviewés.

2.2. Analyse et interprétation des résultats

Cette sous-section présente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Elle expose d'abord les résultats des entretiens traités via NVivo (2.2.1), puis propose une analyse approfondie de ces données (2.2.2) avant de conclure par un regard croisé sur les enjeux de la digitalisation au sein du Conseil Régional de Fès-Meknès (2.2.3).

2.2.1. Présentation des résultats des entretiens via NVivo

Le nuage de mot réalisé via le logiciel NVivo nous permet de faire une première lecture par couleur et par zone. Nous présentons ainsi ce nuage de mot issu à partir des réponses des onze interviewés avant d'en faire l'analyse.

Figure N°1 : Nuage de Mots



Source : Etabli sur la base des entretiens semi-directifs via NVivo

❖ Analyse par fréquence de mot

L'analyse du nuage de mots met en évidence plusieurs niveaux de fréquence, révélant les thématiques dominantes des verbatim sur la gestion des ressources humaines au sein du conseil régional de Fès-Meknès.

Les termes « outils », « gestion », « personnel », « formation » et « compétences » se distinguent par leur forte occurrence. Ils traduisent une préoccupation centrale autour de la modernisation de la gestion des ressources humaines, axée sur l'adoption d'outils numériques, la professionnalisation du personnel et le développement des compétences par la formation continue. Cette orientation témoigne d'une volonté institutionnelle de renforcer les capacités administratives et d'optimiser les pratiques managériales internes.

Les mots de fréquence moyenne, tels que « digitalisation », « suivi », « données », « dossiers », « congés », « interne », « ressources » et « agents », renvoient davantage aux dimensions techniques et opérationnelles de la fonction RH. Ils illustrent la mise en œuvre concrète de la digitalisation à travers la gestion informatisée des congés, des dossiers et des données, ainsi que le suivi interne des fonctionnaires et de leurs performances. Ces termes traduisent une recherche d'efficacité administrative et de simplification des procédures, visant à rationaliser les tâches et réduire les lourdeurs bureaucratiques.

Enfin, les mots de fréquence plus faible, mais porteurs de sens, tels que « numérique », « modernisation », « transparence », « amélioration », « efficacité », « division », « direction », « services » ou « projets », relèvent d'une vision stratégique. Ils renvoient à la modernisation du service public par le numérique, à l'amélioration de la performance et à la transparence de la gestion des ressources humaines, tout en soulignant l'implication des différentes divisions et direction dans ce processus de transformation.

❖ Analyse par couleur

Nous remarquons qu'il existe 4 catégories de couleurs :

- Couleur Orange / Rouge :

Les mots dominants tels que formation, outils, gestion, personnel, compétences et digitalisation occupent le centre du nuage. Leur teinte chaude traduit l'énergie et l'intensité du changement. Ils révèlent une transformation profonde des pratiques RH, la formation devient le levier principal d'adaptation, les outils numériques modernisent les processus, la gestion du personnel constitue le champ d'application central et le développement des compétences se positionne au cœur de la stratégie d'évolution. Cette couleur incarne une modernité active, symbolisant une RH en transition vers un modèle digital performant. Comme a cité un interviewé : « *Au sein du Conseil de la Région Fès-Meknès, la fonction Ressources Humaines est structurée de manière assez claire et organisée. Elle est rattachée à la Direction des Ressources, et plus précisément à une division dédiée, appelée Division des Ressources Humaines et de la Formation. Cette division prend en charge l'ensemble des missions liées à la gestion administrative du personnel, à la formation, ainsi qu'au développement des compétences au sein de la Région* ».

- Couleur Marron / Vert olive :

Les mots tels que suivi, direction, ressources, humaines, renforcer, projet, services et équipe évoquent stabilité et structuration. Ils reflètent la dimension institutionnelle et organisationnelle de la transformation numérique. Le suivi administratif et la direction structurent la gouvernance RH, les ressources humaines se consolident grâce à des projets internes, et le terme renforcer traduit une logique d'amélioration continue. Cette teinte souligne la base organisationnelle sur laquelle repose le processus de modernisation. Nous pouvons nous référer au verbatim d'un interviewé qui indique : « *L'introduction des outils numériques en 2018 a permis une transformation significative de la gestion RH. De nombreuses tâches auparavant manuelles sont désormais automatisées, comme la gestion des congés, des certificats ou le suivi des dossiers du personnel. Cela a réduit les erreurs,*

raccourci les délais de traitement et renforcé la traçabilité. Il ajoute : « La digitalisation a nettement amélioré l'efficacité de la gestion RH. Les demandes internes sont traitées plus rapidement, les données sont plus accessibles, et les documents administratifs sont édités plus facilement. La traçabilité des actions renforce aussi la transparence et réduit les risques d'erreurs ou de favoritisme, contribuant ainsi à un climat de confiance. »

- Couleur Jaune / Doré :

Les mots conseil, région, budget, modernisation, stratégie, développement et numérique suggèrent visibilité, clarté et planification. Ils inscrivent la digitalisation dans une perspective stratégique régionale. Le Conseil régional apparaît comme acteur institutionnel moteur, le budget et la stratégie traduisent la gouvernance publique et le terme numérique relie la réforme à la politique nationale et régionale de modernisation administrative. Le jaune illustre la volonté politique et la planification stratégique de la transformation.

- Couleur Violet / Brun clair :

Les mots tels qu'ingénieur, entraide, collègues, accompagnement, pratiques, évolution et utilisateurs reflètent l'humain, la réflexion et la progression douce. Ils évoquent l'apprentissage collaboratif, l'accompagnement technique et l'adaptation progressive au changement numérique. Un interviewé stipule : *« Une formation initiale a été assurée par l'ingénieur qui a conçu et mis en place le logiciel. Cela a permis de bien comprendre l'outil dès le départ. Par la suite, l'apprentissage s'est poursuivi de manière informelle, grâce à la pratique et au soutien entre collègues, ce qui a renforcé les compétences de chacun »*. Ces teintes traduisent une culture organisationnelle en mutation, où coopération et partage deviennent des facteurs essentiels de réussite.

❖ Analyse par zone spatiale

Le nuage peut être découpé en quatre quadrants pour observer les regroupements lexicaux :

- Zone 1 : Haut gauche : « développement, numériques, modernisation, stratégie, projet, budget, région, conseil » :

Cette zone correspond à la vision macro-institutionnelle. Elle montre la volonté politique et stratégique d'encadrer la transformation numérique, et traduit ainsi la dimension politique et planificatrice de la digitalisation de la gestion RH.

- Zone 2 : Haut droit : « division, direction, système, travail, mieux, formation, interne, cadres, pratiques » :

Cette zone correspond au niveau organisationnel et fonctionnel : « Division, direction et système » renvoient à la structuration interne, tandis que « Formation interne et pratiques »

indiquent l'adaptation du personnel. Cette zone illustre la traduction managériale de la stratégie, où la RH internalise les changements.

- Zone 3 : Bas gauche: « agents, dossiers, congés, certificats, données, suivi, traitement » :

C'est le niveau opérationnel, les dossiers et congés représentent les activités quotidiennes automatisées, le suivi et traitement évoquent l'efficacité et la traçabilité accrues. Cette zone montre la concrétisation pratique de la digitalisation : automatisation, simplification, gain de temps.

- Zone 4 : Bas droit : « collègues, entraide, équipe, ingénieur, accompagnement, renforcer, évolution » :

Cette zone met en avant la dynamique humaine et sociale, la réussite de la digitalisation repose sur l'esprit d'équipe et la formation, tandis qu'ingénieur et accompagnement soulignent le soutien technique et pédagogique. Elle illustre la dimension sociale du changement organisationnel, fondée sur l'entraide et la coopération.

2.2.2. Interprétation et analyse des résultats

L'analyse du nuage de mots révèle que la transformation des ressources humaines au sein du conseil régional de Fès-Meknès s'articule autour de plusieurs dimensions complémentaires. Les termes les plus fréquents occupent le centre du discours et traduisent une priorité institutionnelle pour la modernisation des pratiques RH. Ils indiquent que la montée en compétences du personnel, la professionnalisation et l'adoption d'outils numériques constituent les leviers principaux d'une transformation stratégique.

Les mots de fréquence moyenne mettent en évidence les aspects opérationnels et techniques de la gestion RH. Ils soulignent la digitalisation des processus, le suivi interne des agents et la structuration des ressources, reflétant un besoin de rationalisation et de simplification des tâches administratives comme a indiqué un interviewé : « ...*L'appui technique d'un ingénieur interne a également été déterminant, tant pour l'installation que pour l'accompagnement des utilisateurs. Enfin, la bonne entente et l'entraide au sein de l'équipe RH ont largement contribué à la réussite de cette transition.* »

.A un niveau plus discret mais significatif, les termes révèlent la dimension stratégique et institutionnelle, l'utilisation des technologies numériques apparaît comme un levier de modernisation, d'efficacité et de transparence, tout en impliquant les différentes directions et divisions dans la conduite du changement. Nous pouvons citer dans ce sens le verbatim

suivant : « *Plusieurs éléments ont facilité la mise en œuvre de la digitalisation de la gestion des RH. D'abord, l'engagement fort de la direction régionale et un budget spécifique ont permis d'acquérir les outils nécessaires et de financer les formations....* »

L'analyse par couleur confirme ces constats et ajoute une lecture symbolique. L'orange et le rouge traduisent l'énergie et l'intensité du changement, illustrant une RH en transition vers un modèle digital performant. Le marron et le vert olive reflètent la stabilité organisationnelle et la consolidation des processus internes. Le jaune et doré traduit la vision stratégique et la volonté politique de planifier la digitalisation. Enfin, le violet et brun clair souligne la dimension humaine et collaborative du changement, où la coopération et l'accompagnement technique sont essentiels à la réussite.

L'analyse spatiale du nuage complète cette lecture. La zone haute gauche traduit la vision macro-institutionnelle et politique de la digitalisation. La zone haute droite illustre la traduction managériale et organisationnelle de cette stratégie. La zone basse gauche met en lumière la concrétisation opérationnelle de la digitalisation, notamment l'automatisation et la simplification des tâches. Enfin, la zone basse droite souligne la dimension humaine et sociale, où l'esprit d'équipe, l'accompagnement et le partage sont des facteurs clés de succès. Dans l'ensemble, l'analyse révèle que la digitalisation de la fonction GRH au conseil régional Fès-Meknès est perçue comme un levier de modernisation administrative, d'efficacité et de transparence, reposant sur la combinaison d'une planification stratégique, d'une structuration organisationnelle solide et d'une dynamique humaine collaborative. La formation et les outils numériques apparaissent comme les piliers centraux de cette transformation.

L'appropriation progressive du SIRH au sein du Conseil de la Région Fès-Meknès entre 2018 et 2025 a conduit à une réduction significative des erreurs et à une plus grande fiabilité des données RH. Cette amélioration s'accompagne d'une augmentation de la confiance des agents dans le système et d'une horizontalisation des demandes, permettant aux services de dialogue direct avec les gestionnaires et d'éviter les procédures hiérarchiques lourdes. Les conditions ayant favorisé ces changements incluent un support informatique réactif, un leadership engagé en faveur de la transformation digitale, ainsi qu'un budget dédié au développement et à la maintenance du SIRH, permettant de déployer les outils de manière progressive et accompagnée.

2.2.3. Regards croisés sur les résultats et les enjeux de la digitalisation dans la RFM

L'analyse croisée entre les données empiriques collectées auprès des participants et les fondements théoriques met en évidence une évolution progressive et hybride de la fonction ressources humaines au sein du Conseil de la Région Fès-Meknès. Cette évolution se caractérise par une structuration solide, matérialisée par l'existence d'une division RH dédiée et d'une commission spécialisée (commission de la formation et de l'emploi), traduisant le respect du cadre légal et institutionnel marocain. Elle illustre également les caractéristiques classiques de la GRH publique identifiées dans la littérature, telles qu'un encadrement normatif rigide, une autonomie managériale restreinte et une obligation de transparence (Giaque, et al., 2013 ; Boselie, et al., 2021).

L'importance accordée à la supervision et à la formation continue reflète la nature multidimensionnelle de la GRH publique, fondée sur un équilibre entre efficacité, équité et continuité du service public (Perry, et al., 2010). Concrètement, la mise en place d'outils numériques tels que les plateformes de formation, le SIRH et la gestion électronique des congés a permis l'automatisation des tâches répétitives, la réduction des délais de traitement et l'amélioration de la traçabilité des dossiers. Ces constats convergent avec les conclusions de Strohmeier (2009), Marler & Parry (2016) et Bondarouk & Ruël (2009), qui montrent que la digitalisation transforme la fonction GRH d'un rôle administratif vers une approche plus analytique, orientée processus et centrée sur l'utilisateur.

Cependant, la littérature souligne également les limites potentielles dans le secteur public. Les contraintes statutaires (notamment liées à l'équité, la transparence et le contrôle) peuvent restreindre la capacité à différencier les parcours ou reconnaître individuellement les agents, limitant certaines promesses de l'e-HRM (Giaque, et al., 2013 ; MacLeod, 2009). Les entretiens confirment ces limites, révélant des résistances au changement, une charge cognitive accrue et une intégration partielle des systèmes, qui nécessitent un accompagnement soutenu.

L'adoption des outils numériques RH apparaît conditionnée par plusieurs facteurs médiateurs : l'utilité perçue (PU), la facilité d'usage perçue (PEOU), la confiance des agents et la culture numérique organisationnelle (Davis, 1989 ; Venkatesh & Davis, 2000 ; Emery & Trist, 1960). Ces facteurs expliquent pourquoi des initiatives comme les formations internes, l'accompagnement technique et l'entraide entre collègues favorisent une appropriation progressive et durable des outils (Hiatt, 2006 ; Bostrom & Heinen, 1977).

Les retombées positives de cette digitalisation se traduisent par :

- une réduction des erreurs,
- une meilleure planification des tâches,
- un accès simplifié à l'information, permettant aux gestionnaires RH de se concentrer sur des missions à valeur ajoutée.

Pour structurer ces interactions, nous proposons un modèle synthèse :

Tableau 1- Modèle synthèse de la digitalisation de la gestion des ressources humaines publiques

Inputs	Process
- Cadre légal national, stratégie digitale nationale) - Leadership managérial et vision stratégique - Budget et infrastructure IT	- Accompagnement et formation continue - Co-conception des outils avec les agents - Amélioration continue et évaluation
Mediators	Outputs
- Utilité perçue (PU) - Facilité d'usage (PEOU) - Confiance envers le système - Culture numérique organisationnelle	- Efficience accrue - Traçabilité et transparence - Satisfaction et motivation des agents
Risks/ Guards	
- Sécurité et confidentialité des données - Enjeux éthiques - Surcharge cognitive - Rigidité des systèmes d'information	

Source : Auteur

Enfin, plusieurs pistes d'action se dégagent :

- ❖ Renforcer l'intégration stratégique de la fonction RH comme partenaire de la planification et de la gestion des compétences.
- ❖ Développer de nouveaux modules SIRH dédiés à la gestion des carrières, à l'évaluation de la performance et au suivi des compétences.
- ❖ Promouvoir une culture numérique via la formation continue et le partage des bonnes pratiques pour réduire les résistances et favoriser l'appropriation des outils.
- ❖ Optimiser la gouvernance et le suivi grâce à des indicateurs de performance et des tableaux de bord assurant transparence et évaluation régulière des processus digitalisés.
- ❖ Maintenir une vigilance particulière sur la sécurité et la confidentialité des données, et impliquer les agents dans la conception et l'adaptation des outils.

Cette approche montre que la digitalisation seule ne suffit pas à moderniser la GRH publique : elle doit être accompagnée d'une gouvernance adaptée, d'un leadership engagé et d'un support humain et technique continu pour transformer réellement la fonction RH.

Conclusion

Cette étude a permis de mettre en évidence le rôle central de la digitalisation dans la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein du conseil de la région Fès-Meknès. Les résultats montrent que l'adoption progressive des outils numériques contribue à améliorer l'efficacité, la traçabilité et la réactivité des pratiques RH, tout en structurant davantage la fonction et en renforçant la transparence administrative.

Toutefois, la réussite de cette transformation ne repose pas uniquement sur la technologie. Elle implique également un accompagnement humain, une formation continue et la réduction de la résistance au changement. La digitalisation se révèle ainsi être un processus socio-organisationnel, nécessitant une gouvernance inclusive et le développement d'une culture numérique partagée.

En somme, la fonction RH du conseil de la région Fès-Meknès se trouve à la croisée des chemins entre un modèle bureaucratique hérité et un modèle stratégique appuyé sur la digitalisation. Le succès de cette transition dépendra de la capacité institutionnelle à conjuguer innovation technologique et accompagnement humain, afin de construire une gestion publique plus performante, agile et transparente.

ANNEXE N°1 : Guide d'entretien

1. Etat des lieux de la gestion RH actuelle

- Pouvez-vous décrire comment est organisée la fonction RH au sein du Conseil régional?
- Quelles sont les principales missions ou responsabilités de votre division en matière de gestion du personnel ?
- Est-ce que des réformes ou changements récents ont été mis en place concernant la GRH?

2. Digitalisation des outils GRH

- Quels outils numériques utilisez-vous aujourd'hui pour gérer les RH?
- Depuis quand ces outils ont-ils été introduits ? Quelles étaient les raisons de leur mise en place ?
- Qui a porté ou impulsé cette digitalisation au sein du Conseil de la région?
- Utilisez-vous un SIRH (système d'information RH) ou des logiciels spécifiques ? Si oui, lesquels ?

3. Effets de la digitalisation sur la gestion RH

- Quels changements avez-vous observés depuis l'introduction des outils numériques dans votre gestion RH ?
- Selon vous, la digitalisation a-t-elle permis une meilleure efficacité dans la gestion du personnel ? Des gains de temps ? Plus de transparence ?
- Y a-t-il eu des améliorations en matière de communication interne, de suivi des carrières ou de gestion des compétences ?

4. Freins et obstacles rencontrés

- Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place ou l'utilisation des outils digitaux ?
- Disposez-vous des compétences numériques nécessaires pour utiliser efficacement ces outils ?
- Avez-vous bénéficié de formations ou d'un accompagnement lors du passage au digital?

5. Leviers, facteurs de réussite et recommandations

- Quels facteurs ont facilité la digitalisation de la GRH dans le conseil de la région (leadership, budget, accompagnement externe, partenariats...) ?
- Quelles sont, selon vous, les bonnes pratiques à retenir ou à développer ?
- Existe-t-il des projets futurs pour renforcer ou élargir la digitalisation de GRH ?
- Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer encore la gestion des RH via les outils numériques ?

ANNEXE N°2 : Liste des personnes interviewées

Code	Fonction	Ancienneté
P1	Chef de division des ressources humaines et de formation continue	16 ans
P2	Chef de service des ressources humaines	8 ans
P3	Chef de service de la formation continue et la recherche scientifique	20 ans
P4	Cadre dans le service des ressources humaines	8 ans
P5	Cadre dans le service des ressources humaines	10 ans
P6	Cadre dans le service de la formation continue et la recherche scientifique	8 ans
P7	Cadre dans le service de la formation continue et la recherche scientifique	11 ans
P8	Cadre dans le service de la formation continue et la recherche scientifique	15 ans
P9	Ingénieur spécialisé dans la création des outils numériques et assistances	10 ans
P10	Cadre dans la division des ressources humaines et de formation continue	8 ans
P11	Cadre dans la division des ressources humaines et de formation continue	8 ans

BIBLIOGRAPHIE

Amoako, G. K., Awuah, F., & Arthur, E. (2023). *Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study*. South African Journal of Business Management, 54(1), a2937.

Anouar, H., Attou, A., & Khichel, F. (2020). *La valorisation des ressources humaines : Quelles pratiques pour une gestion socialement responsable ?* Revue Internationale du Chercheur, 1(3), 347–367.
<https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/download/80/69/286>

Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. Part I: The causes. *MIS Quarterly*, 17-32.

Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.

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

Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 50-66.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.

Du Gay, P. (2009). In defence of Mandarins: Recovering the ‘core business’ of public management. *Management & Organizational History*, 4(4), 359-384.

El Harim, O., & El Harmouzi, N. (2025). *The role of media in the e-government adoption in Morocco: A Diffusion of Innovation and Technology Acceptance Model perspective using PLS-SEM*. Digital, 5(3), 39.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. *Management Science, Models and Techniques*, 2, 83-97.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

Gide. (2017). *Protection des données personnelles au Maroc : panorama juridique et obligations des responsables de traitement*.
https://www.gide.com/sites/default/files/gidecuatrecasascasablanca_protectiondonneespersonnellesmaroc_22fev2017_0.pdf

Hiatt, J. (2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community. Prosci.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

Kaufmann, J. C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.

Kniss, C. J. (1999). Public Sector Reform: Rationale, Trends, and Problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 493-493.

Mahir, S. (2024). *Contrôle de gestion et management des ressources humaines : synergies et enjeux pour la performance organisationnelle à propos d'un cas : Sahel et Sahara*. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit (RCCA)*, 8(3). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/1065>

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.

Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.

Ministère de l'Intérieur. (2023). *La régionalisation avancée au Maroc : enjeux et perspectives*. <https://collectivites-territoriales.gov.ma/fr/actualites/la-regionalisation-avancee-entre-les-defis-daujourd'hui-et-de-demain-thematique-de-la>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.

Parry, E., Morley, M. J., & Brewster, C. (Eds.). (2021). *The Oxford handbook of contextual approaches to human resource management*. Oxford University Press.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.

Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Northwestern university press.

Shahiduzzaman, M. (2025). *Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis*. *Administrative Sciences*, 15(2), 51.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

Strohmeier, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 528-543.

Tavory, I., & Timmermans, S. (2022). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago press.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.

Verbeeten, F. H., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.