

Digitalisation de la fonction publique au Maroc : application à la fonction ressources humaines

Digitalization of the Public Administration in Morocco: Application to the Human Resources Function.

- **AUTEUR 1** : KEROUANE Oumayma,
- **AUTEUR 2** : RABHI Dounia,

- (1)** : Doctorante, Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales (LARGEES), Université Chouaib-Doukkali, El Jadida, Maroc.
- (2)** : Professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales (LARGEES), Université Chouaib-Doukkali, El Jadida, Maroc.



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

Pour citer cet article : KEROUANE .O & RABHI .D (2026) « Digitalisation de la fonction publique au Maroc : application à la fonction ressources humaines »,

IJAME : Volume 02, N° 21 | Pp: 093 – 111.



DOI : 10.5281/zenodo.21358529

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Cet article a pour objectif d'analyser les effets de l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction Ressources Humaines (FRH) au sein de l'administration publique. Il vise à mettre en lumière les transformations organisationnelles induites par cette digitalisation et à évaluer la contribution de l'e-RH à la modernisation des processus RH dans les administrations publiques.

L'analyse révèle que l'impact des TIC sur la fonction RH se décline en trois dimensions principales. Tout d'abord, l'impact opérationnel, à travers la mise en place de Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), permettant l'informatisation des tâches administratives et la centralisation des données RH. Ensuite, l'impact relationnel ou transactionnel, qui se traduit par l'émergence de pratiques e-RH plus interactives, engageant les collaborateurs dans des processus numériques sophistiqués. Enfin, l'impact transformationnel, qui implique une réorganisation profonde de la fonction RH, la structurant autour d'équipes virtuelles, de nouveaux modes de coordination et de responsabilités accrues dans les domaines stratégiques.

Mots clés :

DIGITALISATION, E-HRM, ADMINISTRATION PUBLIQUE, TRANSFORMATION DIGITALE, SERVICE PUBLIC

Abstract

This article aims to analyze the effects of introducing information and communication technologies (ICT) on the Human Resources function (HRF) within public administration. It seeks to highlight the organizational transformations brought about by this digitalization and to assess the contribution of e-HRM to the modernization of HR processes in public administrations.

The analysis reveals that the impact of ICT on the HR function unfolds along three main dimensions. First, the operational impact, achieved through the implementation of Human Resource Information Systems (HRIS), enables the computerization of administrative tasks and the centralization of HR data. Second, the relational or transactional impact is reflected in the emergence of more interactive e-HRM practices that engage employees in sophisticated digital processes. Finally, the transformational impact involves a profound reorganization of the HR function, structuring it around virtual teams, new modes of coordination, and increased responsibilities in strategic areas.

Keywords:

DIGITALIZATION, E-HRM, PUBLIC ADMINISTRATION, DIGITAL TRANSFORMATION, PUBLIC SERVICE

1 INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, on constate une expansion rapide et une diffusion généralisée des technologies de l'information et de la communication (TIC), non seulement dans les nations développées, mais également dans celles en voie de développement (Wandaogo, 2022). Elles sont désormais indispensables dans les opérations quotidiennes à tous les échelons de l'économie. D'après les Nations Unies, l'usage des TIC a profondément modifié la manière dont les personnes se communiquent entre elles et avec les institutions. De plus, les responsables reconnaissent l'importance cruciale du numérique, qui est un élément clé pour une bonne gouvernance. Ils se doivent d'intégrer les technologies récentes dans leur proposition de biens et services publics, tout comme dans leur mode de gouvernance. De même, l'ONU relevait dans son enquête annuelle 2018 sur l'e-government dans le monde que depuis le début des années 2000, les services d'e-government n'ont cessé de croître avec le développement d'Internet.

Effectivement, la numérisation peut optimiser l'efficacité de l'administration publique par le biais de différentes approches. D'une part, c'est une méthode pour faciliter la coopération interne au sein de l'administration publique, en particulier par le partage d'informations entre différents services. Par la suite, il y a aussi l'option de stocker des volumes considérables de données sur une période indéterminée, permettant un accès constant sans risque majeur de perte ou d'altération. En outre, grâce à la numérisation de certaines missions et procédures, les organismes publics améliorent leur efficacité. De plus, la communication entre les individus et les entreprises ainsi que les administrations est facilitée. Cela pourrait constituer un élément d'amélioration de la qualité de la gouvernance et de l'offre de biens et services publics. Un nombre croissant de recherches se penchent sur l'impact potentiel de la numérisation sur la qualité des institutions.

Au niveau national, le gouvernement du Maroc, qui a embrassé le numérique comme un outil essentiel pour améliorer l'efficacité et la rentabilité des services, alléger le poids des démarches administratives et assurer la modernisation de la fonction publique, ne fait pas exception (Benabdelhak, 2022). Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, la réforme de la simplification administrative et de la digitalisation a connu une accélération significative à partir de 2018, mobilisant l'ensemble des ministères et administrations du Royaume du Maroc. Cette dynamique vise à améliorer l'expérience des usagers en rationalisant les procédures administratives, en réduisant les délais de traitement, en allégeant les exigences documentaires et en favorisant les interactions via des outils numériques adaptés.

L'adoption de la loi n° 55-19 en septembre 2020 constitue un jalon majeur dans ce processus, ouvrant la voie à des transformations structurelles de l'administration publique. À ce jour, plus de

2 700 actes administratifs ont été recensés dans cette optique. L'ambition actuelle, portée par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, est d'assurer la poursuite de cette simplification et de favoriser leur dématérialisation progressive à travers une approche pragmatique et concertée.

La digitalisation de la fonction ressources humaines constitue aujourd'hui un levier stratégique de modernisation des organisations publiques et privées. Elle permet non seulement d'automatiser les tâches administratives répétitives, mais également d'optimiser la gestion des talents, la formation continue et l'évaluation des performances, tout en renforçant la transparence et la traçabilité des processus. Dans le secteur public, cette transformation s'inscrit dans une logique d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et de rationalisation des pratiques de gestion. Selon Schlecht et al. (2021), la digitalisation RH favorise la création d'un capital organisationnel plus agile, capable de s'adapter aux exigences d'un environnement en constante évolution.

C'est dans ce contexte que notre étude s'inscrit, à travers une approche quantitative via un questionnaire, nous tenons à répondre à la problématique suivante : Quel est le rôle de l'e-RH dans l'amélioration de la qualité du Service public ? Afin de répondre à cette problématique, l'architecture de notre article s'appuie, dans un premier temps, sur une revue de la littérature qui traite des différents concepts et définitions relatifs à l'aspect digital en général et à son application dans la fonction publique en particulier. Dans un second temps, nous présenterons notre apport empirique afin d'exposer et de discuter les principaux résultats de l'enquête.

L'intérêt de la présente recherche concerne aussi bien les praticiens que les théoriciens, dans la mesure où notre recherche essaie de montrer l'impact positif que peut avoir l'intégration des nouvelles technologies dans l'administration et ainsi encourager davantage les responsables et dirigeants publics à intégrer cette réforme.

2 GÉNÉRALITÉS SUR LA DIGITALISATION DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Aujourd'hui, la digitalisation représente un enjeu stratégique majeur pour l'administration publique. Sous l'impulsion des avancées technologiques et du développement des outils numériques, de nombreuses institutions publiques ont amorcé une transformation digitale de grande envergure. Dans cette perspective, il est fondamental de bien comprendre les principes du digital afin de concevoir et mettre en œuvre une digitalisation adaptée aux spécificités du secteur public.

2.1 DEFINITION DE LA DIGITALISATION

La digitalisation est largement reconnue pour ses effets positifs sur la performance des organisations. D'après l'Electronic Business Group (2015), elle favorise notamment l'augmentation de la clientèle, une meilleure connaissance des besoins des usagers, une visibilité accrue ainsi qu'une ouverture vers de nouveaux segments de marché. Dans la littérature, la notion de digitalisation a fait l'objet de multiples définitions, témoignant de l'intérêt croissant qu'elle suscite. Le dictionnaire Larousse (2022) la décrit comme un processus de transformation des services, notamment financiers ou commerciaux, fondé sur un usage intensif des technologies de l'information. Pour l'agence Alphalives (2022), spécialisée dans le développement web et mobile, la digitalisation consiste à convertir un objet, un processus ou un métier en langage numérique afin d'en améliorer la performance. Enfin, selon Gartner (2021), cabinet américain de conseil en technologies avancées, elle représente l'exploitation des technologies numériques en vue de transformer les modèles économiques et de créer de nouvelles sources de valeur et de revenus.

Dans le contexte actuel des organisations publiques et privées, la digitalisation se définit comme l'intégration progressive des technologies numériques disponibles telles qu'Internet, les sites web, les réseaux sociaux, les dispositifs mobiles ou encore la messagerie électronique dans les processus organisationnels, dans le but d'accroître leur efficacité et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie (Nwamen, 2006). La transformation digitale repose sur une dynamique continue d'adaptation : elle consiste à accompagner l'évolution rapide des technologies numériques tout en optimisant en permanence leur usage au service de la performance.

Selon Mergel et al. (2019), la transformation digitale s'inscrit dans une dynamique influencée par des facteurs externes, notamment l'adoption croissante des technologies numériques par les parties prenantes principalement les citoyens et les acteurs économiques dans le cas de l'administration publique. Pour qu'elle soit durable, cette transformation doit être envisagée à travers une approche organisationnelle globale, nécessitant une adaptation continue des processus et des procédures internes. Les outils mobilisés dans ce contexte incluent divers médias numériques tels qu'Internet, les ordinateurs, les smartphones ainsi que les plateformes digitales (Hidayat, Nurwahidin, & Huda, 2020).

2.2 DEFINITION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'administration publique désigne l'ensemble des institutions, des organisations et des mécanismes par lesquels l'État met en œuvre les politiques publiques et assure la satisfaction des besoins d'intérêt général. Elle constitue un élément fondamental du fonctionnement de l'État en

garantissant la continuité des services publics, l'application des lois et la gestion des ressources publiques. Selon Wilson (1887), considéré comme le fondateur de l'administration publique moderne, cette dernière correspond à l'exécution concrète des décisions et des politiques adoptées par les pouvoirs publics. Dans une perspective plus contemporaine, Henry (2018) la définit comme l'étude et la pratique de la mise en œuvre des politiques publiques ainsi que de la gestion des organisations publiques. Selon Hughes (2022) l'administration publique regroupe l'ensemble des activités de gestion réalisées par les organisations publiques afin de fournir des services aux citoyens de manière efficace, équitable et transparente. Contrairement aux organisations privées, dont l'objectif principal est la création de valeur économique, les administrations publiques poursuivent une mission d'intérêt général et évoluent dans un cadre institutionnel marqué par les principes de légalité, d'équité, de responsabilité et de continuité du service public. Face aux exigences croissantes de performance, de qualité des services et de transformation numérique, l'administration publique connaît aujourd'hui de profondes mutations visant à moderniser ses modes de gestion et à renforcer son efficacité au service des citoyens (Pollitt & Bouckaert, 2017).

2.3 DEFINITION DE L'ADMINISTRATION ELECTRONIQUE (E-ADMINISTRATION)

Le concept d'administration électronique a émergé entre les années 1990 et 2000, et se décline sous plusieurs terminologies telles que « e-administration », « e-gouvernement » ou encore « administration numérique » (Benchenna, 2010 ; Sauret, 2004). Il renvoie à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier d'Internet, dans la fourniture d'informations et de services publics aux citoyens. Selon Ubaldi (2013), l'e-administration s'inscrit dans la logique du Nouveau Management Public (NPM), où les TIC ont agi comme catalyseur de l'innovation dans le secteur public, notamment dans la modernisation des services. Elle souligne par ailleurs que l'administration électronique permet une prestation des services publics plus efficace, centrée sur l'utilisateur, dans un souci croissant d'adaptabilité, de qualité et de proximité, particulièrement marqué à partir de la fin des années 2000.

Par ailleurs, Suire (2007) souligne que l'administration électronique repose sur les technologies Internet dans le but de proposer des services et des informations publics modernes, ouverts et accessibles à tous. Il établit également un parallèle entre l'e-administration et le commerce électronique, en mettant en évidence leur convergence tant sur le plan des usages que des usagers. Ainsi, les bénéficiaires des services numériques offerts par l'administration peuvent être aussi bien des agents publics que des entreprises, des organismes gouvernementaux ou des citoyens. En ce sens, l'administration électronique apparaît aujourd'hui comme une nécessité, dans la mesure où

elle contribue activement à la réforme globale de l'action publique et à la redéfinition des modes de prestation des services destinés aux usagers (Stanimirovic et Vintar, 2013).

En somme, l'administration électronique consiste à fournir des services publics aux usagers en s'appuyant sur internet et les technologies de l'information et de la communication. Ces usagers englobent les citoyens, les entreprises, les agents publics, les organisations administratives, entre autres. Elle s'inscrit ainsi comme un outil stratégique de réforme de l'État et de modernisation de l'action publique, fondé sur les apports de l'innovation technologique.

2.4 DIGITALISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

À l'image de nombreux pays à travers le monde qui considèrent le numérique comme un vecteur clé de modernisation des administrations publiques et un levier stratégique pour l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens, le Maroc s'est engagé, au cours de la dernière décennie, dans une dynamique soutenue de transformation digitale. Cet engagement s'est traduit par la mise en place de plusieurs réformes institutionnelles et technologiques visant à instaurer une administration électronique plus performante, plus transparente et plus proche des usagers.

Depuis le début des années 1990, le Maroc a progressivement pris conscience du rôle stratégique que jouent les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la construction d'un avenir plus performant et inclusif. Plusieurs initiatives ont ainsi été lancées et de nombreux plans nationaux se sont succédé, avec pour objectif central de rapprocher l'administration des citoyens en améliorant son efficacité, sa qualité de service et sa transparence. Ces efforts ont permis l'émergence de divers téléservices publics, portés par des stratégies structurantes, parmi lesquelles :

- **La stratégie e-Maroc 2010**, lancée en 2005, qui visait notamment à réduire la fracture numérique et à positionner le Maroc comme un acteur compétitif sur la scène internationale dans le domaine des TIC ;
- **Le programme Maroc Numérique 2013**, articulé autour de quatre priorités stratégiques, dont :
 - L'élargissement de l'accès à Internet pour les citoyens, afin de faciliter l'accès à l'information, à la connaissance et aux échanges ;
 - L'amélioration de la performance de l'administration publique, à travers un programme ambitieux d'e-gouvernement, axé sur l'efficacité, la qualité et la transparence des services rendus à l'utilisateur.

- La promotion de l'informatisation des Petites et Moyennes Entreprises (PME), dans le but d'améliorer leur productivité.

Le programme visait aussi à dynamiser l'écosystème technologique local en soutenant la création et le développement d'acteurs nationaux dans le secteur des technologies de l'information, tout en favorisant l'émergence de pôles d'excellence à fort potentiel d'exportation.

Dans cette continuité, le **Plan National de la Réforme de l'Administration 2018-2021** s'inscrit comme une étape stratégique visant à instaurer une administration moderne, efficiente et centrée sur l'utilisateur. Ce plan repose sur **quatre axes de transformation structurelle** destinés à renouveler en profondeur le fonctionnement de l'administration publique :

- La transformation organisationnelle ;
- La transformation managériale ;
- La transformation digitale ;
- Et la transformation morale.

3 DIGITALISATION DE LA FONCTION RH (E-RH)

3.1 CONCEPT D'E-RH

Merck (2002) définit l'e-RH comme une approche globale de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, reposant sur un usage intensif des technologies numériques. Elle se caractérise par le partage et le traitement de l'information RH via un accès direct pour les salariés, les managers et la fonction RH, ainsi que par l'instauration de nouvelles formes d'organisation visant à optimiser la qualité du service RH. Toutefois, le simple usage d'Internet ne suffit pas à qualifier une démarche de véritable e-RH. Selon Kalika (2002), trois conditions doivent être réunies : premièrement, l'intégration des technologies Internet dans une stratégie RH globale, couvrant un large éventail des domaines de la GRH ; deuxièmement, l'implication de différents acteurs au-delà de la fonction RH, à travers un système d'information accessible et modifiable par tous ; troisièmement, l'adoption de nouveaux modes d'organisation pour piloter les processus RH, rendus nécessaires par les transformations induites par l'e-RH.

3.2 L'E-RH COMME VECTEUR DE CRÉATION DE VALEUR

Kalika et al. (2005) soulignent que la fonction Ressources Humaines (FRH) a connu une transformation significative avec l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC). Initialement centrée sur des tâches administratives, souvent centralisées, la

fonction RH tend désormais vers des activités à caractère stratégique, contribuant davantage à la création de valeur pour l'organisation.

Concrètement, l'intégration des TIC (telles que l'Internet, la messagerie électronique ou l'intranet) a profondément modifié les missions et les pratiques de la fonction RH, en introduisant plusieurs innovations majeures :

- Le travail à distance et la collaboration en ligne, permettant de dépasser les contraintes spatiales et temporelles, favorisant ainsi le travail en réseau et l'émergence de nouvelles formes d'organisation ;
- La reconfiguration des processus administratifs RH, à travers l'automatisation et la mise en place de prestations RH en ligne destinées aux salariés ;
- Le partage élargi de la fonction RH avec les managers opérationnels, lesquels deviennent davantage impliqués et responsabilisés dans la gestion des ressources humaines au sein de leurs unités ;
- L'adoption de nouveaux modes de management, adaptés aux exigences du télétravail et du travail en mode projet, avec un accès généralisé à l'information ;
- Le développement du Knowledge Management, comme levier de création de valeur, soutenu par la dématérialisation des documents et une meilleure conservation des archives RH obligatoires ;
- L'émergence de nouvelles compétences dans les métiers RH, notamment la maîtrise des outils numériques et des expertises spécifiques liées aux technologies.

Dans son ouvrage consacré à l'e-DRH, Silva (2001) identifie un ensemble d'impacts majeurs qu'un système d'information des ressources humaines (SIRH) peut avoir sur la fonction RH et ses champs d'intervention. Parmi ces effets, on relève notamment : la décentralisation de la gestion administrative au profit des managers de proximité et des collaborateurs eux-mêmes ; l'accès à l'information et à la communication en temps réel ; une amélioration significative du reporting RH ; l'évolution des relations avec les partenaires sociaux vers davantage de transparence et de réactivité ; la complexification de la gestion de la paie ainsi que l'émergence d'un rôle de conseil en matière de politiques de rémunération; une gestion optimisée de la formation accompagnée par le développement du e-learning ; et enfin, une accélération des processus décisionnels en matière de recrutement et de mobilité. L'ensemble de ces transformations, généralement perçues comme bénéfiques, est porteur d'un potentiel important de création de valeur pour l'organisation.

4 L'E-RH COMME LEVIER D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de recourir à une méthode quantitative par questionnaire. Cette approche permet de recueillir des données de manière standardisée auprès d'un échantillon représentatif, en vue d'identifier des tendances générales, de mesurer des perceptions ou des comportements, et de tester des relations entre variables. L'usage du questionnaire facilite ainsi l'analyse statistique et offre une base empirique solide pour valider ou invalider les hypothèses formulées au préalable. L'échantillonnage adopté est de type raisonné (non probabiliste), ciblant les fonctionnaires des services RH des établissements universitaires publics. Le questionnaire a été diffusé par voie électronique et en présentiel. L'analyse des données a été menée à l'aide de statistiques descriptives (fréquences et pourcentages) permettant de dégager les tendances générales des réponses.

Notre questionnaire, élaboré sur une période de quatre mois, a été administré au cours de l'année 2025 auprès d'un échantillon de 80 fonctionnaires des services des ressources humaines des établissements universitaires publics marocains.

4.1 PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE

- **Section 1 : Identification du profil des répondants**

Cette section vise à recueillir des données sociodémographiques sur les répondants, telles que l'âge, le sexe et les années d'expérience professionnelle. Ces informations permettent de caractériser l'échantillon et de réaliser des analyses croisées en fonction des profils.

- **Section 2 : Connaissance et utilisation**

Les questions de cette section portent sur la connaissance des concepts liés au thème de l'étude, ainsi que sur l'usage réel ou perçu des outils ou pratiques correspondants au sein de l'organisation. Elle permet d'évaluer le degré de familiarité des répondants et leur exposition concrète au phénomène étudié.

- **Section 3 : Perception des avantages**

Cette section explore les effets perçus, les bénéfices attendus ou constatés par les répondants. Elle permet d'évaluer l'impact du dispositif ou de la pratique analysée sur l'efficacité, la transparence, la communication, et d'autres dimensions organisationnelles.

- **Section 4 : Défis et inconvénients**

Elle aborde les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre, les limites identifiées, ainsi que les effets secondaires potentiellement négatifs. L'objectif est de nuancer les perceptions et de cerner les points de résistance ou d'insatisfaction.

- **Section 5 : Suggestions et commentaires**

Enfin, cette dernière partie est ouverte et permet aux répondants de formuler des recommandations, d'exprimer leurs attentes ou de proposer des pistes d'amélioration. Elle enrichit l'analyse quantitative par des éléments qualitatifs complémentaires.

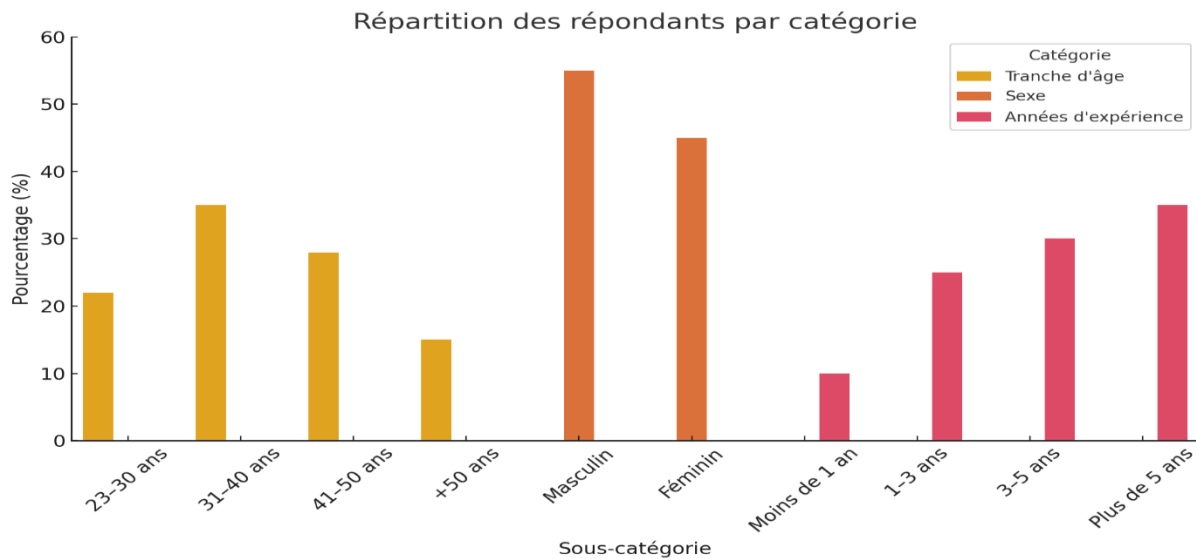
4.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.2.1 PROFIL DES RÉPONDANTS

Tableau 1 Répartition des réponses par fréquence

Catégorie	Sous-catégorie	Pourcentage
Tranche d'âge	23–30 ans	22 %
	31–40 ans	35 %
	41–50 ans	28 %
	+50 ans	15 %
Sexe	Masculin	55 %
	Féminin	45 %
Années d'expérience	Moins de 1 an	10 %
	1–3 ans	25 %
	3–5 ans	30 %
	Plus de 5 ans	35 %

Fig. 1. Dimensions sociodémographiques des répondants

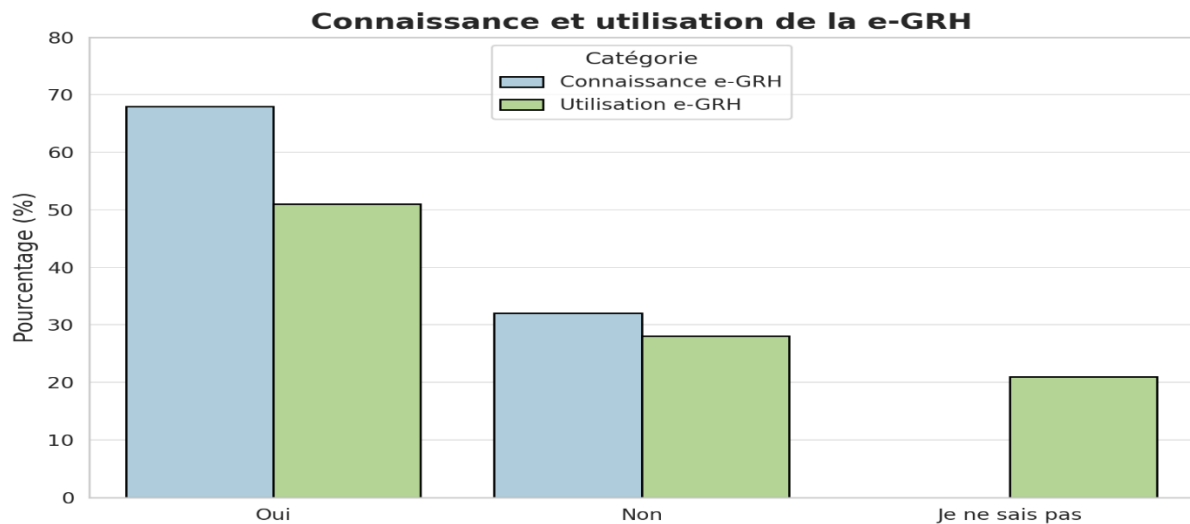


La fig.1 met en évidence trois dimensions sociodémographiques des répondants : la tranche d'âge, le sexe et l'ancienneté professionnelle.

- **Tranche d'âge** : La majorité des participants se situent dans la tranche **31–40 ans** (35 %), suivie de la tranche **41–50 ans** (28 %). Les jeunes adultes (23–30 ans) représentent 22 %, tandis que les plus de 50 ans sont les moins représentés (15 %).
- **Sexe** : La répartition est relativement équilibrée avec une **légère majorité masculine** (55 %) contre 45 % de participantes.
- **Années d'expérience** : Les répondants les plus expérimentés (**plus de 5 ans**) constituent la catégorie la plus représentée (35 %), suivis de ceux ayant **3–5 ans d'expérience** (30 %). Les profils débutants (moins de 1 an) sont minoritaires (10 %), ce qui montre une prédominance d'agents ayant une certaine ancienneté dans l'échantillon.

4.2.2 CONNAISSANCE ET UTILISATION DE L'E-RH

Fig. 2. Connaissance et usage de l'e-GRH



La fig.2 montre que la **majorité des répondants (68 %)** déclarent connaître le concept de gestion électronique des ressources humaines (e-RH), tandis que **32 %** en ignorent encore la signification. Concernant l'usage effectif d'outils e-GRH dans leur administration, **51 %** indiquent que de tels outils sont effectivement utilisés, contre **28 %** qui affirment le contraire. Notons que **21 %** des participants ne sont pas certains de leur présence ou de leur utilisation.

Parmi ceux ayant confirmé l'utilisation d'outils e-GRH, les plus fréquemment cités sont :

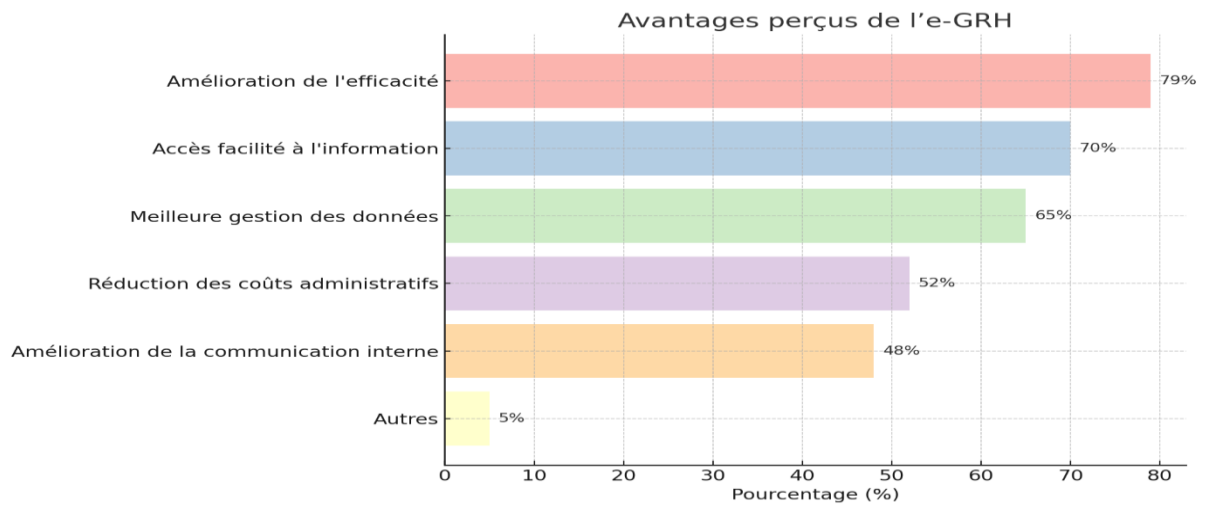
- Le **portail de recrutement en ligne** (72 %) ;
- Les outils de **formation et développement en ligne** (43 %) ;
- Le **système de gestion des absences** (30 %).

Cette tendance témoigne d'un certain niveau de digitalisation des processus RH, bien que des marges de progression subsistent, notamment en matière de diffusion et d'information.

4.2.3 IMPACT ET AVANTAGES DE L'E-GRH

L'analyse des réponses met en évidence une perception globalement positive de l'e-GRH parmi les répondants.

Fig. 3. Avantages de l'E-GRH



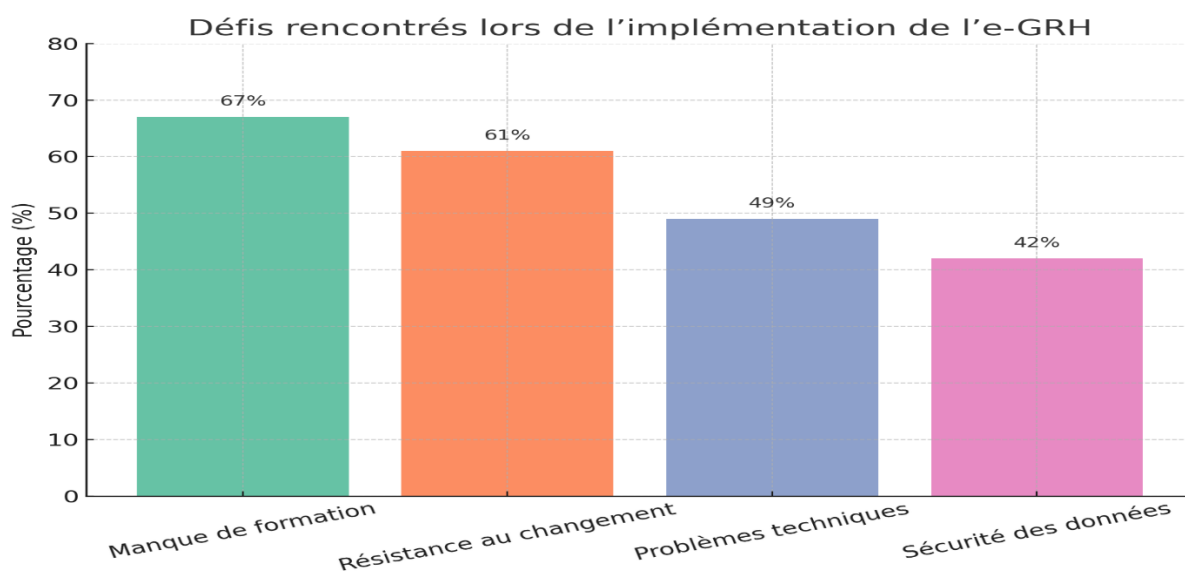
La fig.3 met en évidence les principaux avantages perçus incluent en premier lieu l'amélioration de l'efficacité (79 %), suivie de l'accès facilité à l'information (70 %) et de la meilleure gestion des données (65 %). La réduction des coûts administratifs est également notée par plus de la moitié des répondants (52 %), tandis que l'amélioration de la communication interne est citée par 48 %. Seuls 5 % évoquent d'autres bénéfices spécifiques. Concernant les effets sur la transparence, 54 % des participants estiment que l'e-GRH a contribué à une transparence accrue dans leur administration, contre 21 % qui ne le pensent pas, et 25 % qui adoptent une position neutre. Enfin, 60 % des répondants considèrent que l'e-GRH facilite leur travail quotidien, ce qui témoigne de son impact fonctionnel. Toutefois, 22 % demeurent neutres, et 18 % ne perçoivent pas cette amélioration, ce qui pourrait refléter une hétérogénéité dans la mise en œuvre ou l'adoption des outils numériques. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Kalika et al. (2005), qui soulignent que l'impact des TIC sur la fonction RH est conditionné par la capacité des organisations à accompagner le changement. De même, Silva (2001) avait anticipé que la décentralisation des tâches RH via les SIRH améliorerait l'efficacité opérationnelle, ce que nos résultats confirment largement (79 %). Cependant, les obstacles identifiés résistance au changement (61 %) et déficit de formation (67 %) rejoignent les constats de Merck (2002), qui insiste sur la nécessité d'un accompagnement humain et organisationnel pour garantir le succès de l'e-RH.

4.2.4 DÉFIS DE L'E-GRH

Malgré ses avantages, l'implémentation de l'e-GRH s'accompagne de plusieurs défis importants. Les répondants ont principalement pointé le manque de formation (67 %) et la résistance au changement (61 %) comme les obstacles majeurs. À cela s'ajoutent des problèmes techniques (49 %) et des inquiétudes liées à la sécurité des données (42 %), soulignant la nécessité d'un accompagnement technologique et humain adapté.

Concernant l'apparition de nouveaux problèmes liés à l'e-GRH, les avis sont partagés : 29 % estiment que des problèmes ont été introduits, tandis que 41 % répondent par la négative, et 30 % restent neutres. Parmi ceux qui reconnaissent l'apparition de difficultés, les plus fréquemment évoquées sont les problèmes de confidentialité des données (48 %), suivis de la dépendance technologique (36 %), et dans une moindre mesure, la complexité accrue des tâches (16 %). Ces résultats indiquent que l'intégration de l'e-GRH, bien qu'utile, doit être accompagnée d'une stratégie de gestion du changement, d'une formation continue, et de garanties en matière de cybersécurité.

Figure 4 : Principaux défis de l'e-GRH



4.2.5 RECOMMANDATIONS :

Les propositions des participants mettent en évidence plusieurs axes d'amélioration pour accroître la performance de l'e-GRH au sein des institutions. L'une des suggestions les plus fréquemment mentionnées est de renforcer la formation des employés pour garantir une utilisation optimale des outils numériques. Les participants proposent aussi de rendre les interfaces et les processus plus

simples, tout en renforçant le support technique. La participation des agents au processus de mise en œuvre est également considérée comme cruciale pour encourager l'adhésion, tout comme l'assurance de la protection et de la confidentialité des données.

Du côté des **commentaires qualitatifs**, l'e-RH est globalement perçue comme **un levier de modernisation des pratiques administratives**. Toutefois, plusieurs répondants soulignent que des **efforts d'adaptation restent nécessaires** pour aligner les outils numériques avec les réalités organisationnelles du terrain. Enfin, la **réticence de certains agents** et leur **manque de formation** sont évoqués comme des freins persistants à une adoption pleinement efficace.

À l'issue de ce travail et à la lumière de l'analyse des résultats obtenus, plusieurs constats majeurs peuvent être formulés :

- **Premièrement**, si les administrations publiques investissent de manière croissante dans l'informatisation de leurs structures, cet effort ne saurait porter pleinement ses fruits sans un accompagnement systématique en matière de formation technique et de renforcement des compétences numériques du personnel. Une maîtrise effective des outils technologiques par les agents est indispensable pour garantir leur intégration efficiente dans les pratiques professionnelles.
- **Deuxièmement**, l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) ne devrait pas se limiter à l'exécution de tâches RH répétitives ou purement opérationnelles. Il est impératif d'étendre leur utilisation à des fonctions à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des connaissances, le développement des compétences, ou encore la gestion stratégique du capital humain.
- **Troisièmement**, l'introduction des TIC dans les administrations doit s'inscrire dans une logique de performance globale, visant à améliorer non seulement l'efficacité des processus, mais aussi la qualité des services rendus aux usagers et la réactivité institutionnelle.

Enfin, les responsables administratifs doivent prendre en considération les défis et obstacles liés à l'usage des TIC. Il est essentiel de dépasser une vision instrumentale et limitée de ces technologies. Celles-ci doivent être perçues non seulement comme des outils de productivité, mais aussi comme des vecteurs de collaboration, de circulation de l'information et de partage des connaissances au sein de l'administration.

CONCLUSION

Ce travail nous a permis, dans un premier temps, de cerner les enjeux liés à la mise en œuvre de projets de digitalisation au sein des administrations publiques, et dans un second temps, d'analyser l'impact de la fonction e-RH sur l'amélioration de la qualité du service public à travers plusieurs dimensions.

Il apparaît clairement que la mise en place d'une administration électronique ne constitue pas une tâche aisée. La réussite d'un tel projet nécessite une cohérence entre les objectifs visés, les moyens mobilisés et les outils technologiques utilisés. L'engagement actif des acteurs clés de la modernisation administrative constitue une condition essentielle à la réussite, à la performance et à la pérennité de l'administration électronique sur les plans économique, organisationnel et social. À l'issue de notre étude, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'accompagner efficacement la transformation numérique des services publics :

- Renforcer et assurer de manière continue la formation des fonctionnaires, afin qu'ils puissent non seulement s'adapter aux nouveaux outils, mais également accompagner les usagers dans la compréhension des procédures digitalisées ;
- Développer des infrastructures de télécommunication robustes, capables de garantir la fluidité des services numériques et d'éviter les interruptions dues à des défaillances techniques ;
- Sensibiliser les usagers aux avantages de la dématérialisation, afin de favoriser leur adhésion et leur engagement vis-à-vis des services numériques ;
- Promouvoir les principes de bonne gouvernance comme socle fondamental de la réforme numérique de l'administration.

REFERENCES

- Référence à une publication de revue :

- Klarf, K. J., Jannella, A., & Torsi, H. 2016. Multilevel theory: Challenges and contributions. *International Journal of Research and Science Development*, 24: 243-248.
- Kablan, R. P., & Noston, D. P. 2011. Transforming the balanced scorecard from performance analysis to operational management: Part I. *International Journal of Research and Science Development*, 15: 87-104.
- Benabdelhak, K. (2022). La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4), 109-124.
- Benchenna, A. (2010). Administration électronique et réforme de l'État au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*.
- Hidayat, R., Nurwahidin, D. et Huda, N. (2020). Digital transformation: A strategy for public sector innovation. *Journal of Public Administration*, 2(1), 45-56.
- Kalika, M. (2002). e-RH et GRH : mutation ou mirage ? *Revue Française de Gestion*, 28(143), 109-125.
- Kalika, M., Laval, F., Guilloux, V. et Deltour, F. (2005). e-GRH : l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines. *Revue Management & Avenir*, 2(6), 89-108.
- Mergel, I., Edelmann, N. et Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Sauret, C. (2004). L'administration électronique : entre modernisation et rationalisation. *Revue Française d'Administration Publique*, (111), 427-441.
- Schlecht, L., Schneider, S. et Buchwald, A. (2021). The prospective value creation potential of Blockchain in business models: A Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120601.
- Stanimirovic, D. et Vintar, M. (2013). E-government and organizational transformation: Revisiting the concept of e-government maturity. *Government Studies Quarterly*, 12(2), 75-92.

The Study of Administration. Woodrow Wilson (1887). The study of administration. Political Science Quarterly, 2(2), 197-222.

- **Référence à un livre:**

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. 2023. Public Administration: An Action Orientation (8th ed.). Boston, MA: Cengage.

Henry, N. 2018. Public Administration and Public Affairs (13th ed.). New York, NY: Routledge.

Hughes, O. E. 2022. Public Management and Administration (6th ed.). London, UK: Red Globe Press.

Merck, M. 2002. e-RH : La gestion des ressources humaines à l'heure du numérique. Paris, France: Vuibert.

Nwamen, J. 2006. La digitalisation des processus organisationnels. Yaoundé, Cameroun: Presses Universitaires Africaines.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2017. Public Management Reform: A Comparative Analysis (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Silva, P. 2001. e-DRH : La gestion des ressources humaines à l'ère du numérique. Paris, France: Éditions Liaisons.

- **Référence à une source web:**

Alphalives, Qu'est-ce que la digitalisation ? 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://alphalives.com> (consulté le 1 juin 2026).

Electronic Business Group (EBG), La digitalisation au service de la performance. 2015. [En ligne] Disponible sur : <https://www.ebg.net> (consulté le 29 mai 2026).

Gartner, Digitalization. 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://www.gartner.com/en/information-technology> (consulté le 25 mai 2026).

Larousse, Digitalisation. 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://www.larousse.fr> (consulté le 29 mai 2026).

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, Simplification et digitalisation des parcours usagers. 2023. [En ligne] Disponible sur :

<https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/simplification-et-digitalisation-des-parcours-usagers>
(consulté le 20 mai 2026).

Royaume du Maroc, Dahir n° 1-20-06 du 11 rejev 1441 (6 mars 2020) portant promulgation de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives. 2020. [En ligne] Disponible sur https://www.muat.gov.ma/sites/default/files/loi%20n%C2%B0%2055-19%20relative%20%C3%A0%20la%20simplification%20des%20proc%C3%A9dures%20et%20des%20formalit%C3%A9s%20administratives_0.pdf (consulté le 29 mai 2026).