

La digitalisation de la fonction ressources humaines dans le secteur public marocain : analyse quantitative

Digitalization of the human resource function in the Moroccan public Sector : A quantitative analysis.

Auteur 1 : LYAMANI Anas.

Auteur 2 : ATIK Mohamed.

LYAMANI Anas, (orcid.org/0009-0004-3292-6921, Doctorant Chercheur)
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga (FPK)
Université Sultan Moulay Slimane (USMS), Béni-Mellal, Maroc

ATIK Mohamed, (Enseignant Chercheur)
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga (FPK)
Université Sultan Moulay Slimane (USMS), Béni-Mellal, Maroc

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

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

Pour citer cet article : LYAMANI .A & ATIK .M (2026). « La digitalisation de la fonction ressources humaines dans le secteur public marocain : analyse quantitative », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 0436 – 0454.



DOI : 10.5281/zenodo.18503957
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un contexte de réforme administrative et de modernisation du service public, la digitalisation des ressources humaines (RH) s'impose comme un levier stratégique de transformation organisationnelle. Cette étude quantitative, menée auprès de 219 agents de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Agriculture, vise à évaluer l'impact de la digitalisation RH sur la performance perçue par les agents publics. À partir d'un questionnaire structuré couvrant plusieurs dimensions efficacité administrative, accessibilité de l'information, qualité des services RH et satisfaction des usagers internes, les résultats montrent que de la digitalisation améliore globalement la performance perçue, notamment en termes de rapidité, de transparence et de fiabilité des procédures. Néanmoins, certaines limites persistent, liées à la formation, à l'adoption des outils numériques et à l'adaptation des systèmes. Cette recherche contribue à la littérature sur la transformation digitale dans le secteur public et propose des pistes pour renforcer la gouvernance numérique des ressources humaines au Maroc.

Mots clés : Digitalisation RH ; Secteur public ; SIRH ; Performance ; Maroc ; Analyse quantitative.

Abstract

In the context of administrative reform and public service modernization, human resource digitalization has become a strategic driver of organizational transformation. This quantitative study surveyed 219 staff members of the Human Resources Department at the Ministry of Agriculture to assess the impact of digitalization on perceived employee performance. Using a structured questionnaire covering administrative efficiency, information accessibility, service quality, and internal user satisfaction, the findings show that digitalization generally enhances perceived performance, particularly in terms of speed, transparency, and reliability of procedures. However, challenges remain, including training gaps, uneven adoption of digital tools, and system adaptations issues. This research contributes to the literature on digital transformation in the public sector and offers practical insights to strengthen digital governance of human resources in Morocco.

Keywords : HR digitalisation ; Public sector ; HRIS ; Performance ; Morocco ; Quantitative Analysis.

Introduction

La transformation numérique constitue aujourd'hui un axe majeur de modernisation du secteur public à l'échelle mondiale. L'intégration progressive des technologies digitales dans la gestion administrative vise à renforcer l'efficacité, la transparence et la qualité du service rendu au citoyen (OCDE, 2021). Dans ce contexte, la digitalisation des ressources humaines (RH) occupe une place centrale, car elle conditionne la capacité des administrations à gérer, motiver et accompagner leurs agents dans un environnement en mutation rapide (Bondarouk & Brewster, 2016). En favorisant l'automatisation des processus, la dématérialisation des procédures et la diffusion d'une culture de la performance, la digitalisation RH apparaît comme un levier stratégique de transformation organisationnelle au sein du secteur public (Strohmeier, 2020).

Au Maroc, cette dynamique s'inscrit dans un cadre stratégique national de digitalisation visant à transformer l'administration publique et l'économie marocaine. La stratégie '*Digital Morocco*', lancée en 2024 par le Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration vient à compléter les fruits générés par la stratégie de transformation digitale de l'administration 2021–2025, vise à moderniser les services publics et renforcer l'inclusion numérique ainsi que positionner le pays parmi les leaders mondiaux de l'e-gouvernement.

Cette stratégie met également l'accent sur le renforcement des compétences numériques par la création des centaines milliers d'emplois dans le secteur digital et le développement d'infrastructures numériques de pointe, ainsi que l'adoption de cadres juridiques favorisant la sécurité des données et la simplification administrative.

Dans ce contexte institutionnel et politique, de nombreuses administrations publiques ont entrepris la digitalisation de leurs fonctions support y compris la gestion des ressources humaines qui se place au carrefour des piliers du management des organisations publiques, afin d'améliorer l'efficacité administrative, l'accessibilité des services et la transparence de l'action publique (Benckroun, 2022).

Cependant, si la digitalisation est souvent perçue comme un vecteur d'efficacité, ses impacts concrets sur les pratiques et la performance RH dans la fonction publique demeurent encore peu explorés sur le plan empirique, notamment dans les pays du Sud. Les recherches existantes montrent que la réussite de ces transformations dépend non seulement de la qualité technique des systèmes, mais aussi de leur appropriation par les agents publics, de la culture organisationnelle et de la capacité d'accompagnement du changement (Kettunen & Kallio, 2020 ; Criado et al., 2022).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, menée au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Agriculture. Ce choix s'explique par le rôle stratégique de cette direction, qui pilote la gestion administrative et le développement des compétences de milliers d'agents répartis sur l'ensemble du territoire national. Depuis plusieurs années, la DRH a engagé un processus de digitalisation intégrale de ses services, couvrant la gestion des carrières, de la paie, des congés, de la formation et de la mobilité interne. Ce contexte en fait un terrain d'étude privilégié pour évaluer les effets de la digitalisation sur la performance perçue, la qualité des services RH et la satisfaction des agents.

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'impact de la digitalisation RH sur la performance perçue des agents publics au sein de la DRH du Ministère de l'Agriculture. De manière spécifique, elle cherche à :

- Mesurer la perception des agents vis-à-vis de la digitalisation des processus RH ;
- Identifier les effets de cette digitalisation sur l'efficacité, la transparence et la qualité des services RH ;
- Déterminer les freins et conditions de réussite de l'adoption du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH).

Ces objectifs se traduisent par la question de recherche suivante : ***Dans quelle mesure la digitalisation des processus RH améliore-t-elle la performance perçue des agents de la fonction publique marocaine ?***

À partir de cette interrogation, deux hypothèses principales sont formulées :

- **H1** : la digitalisation des processus RH exerce un effet positif significatif sur la performance perçue des agents publics.
- **H2** : la formation et la compétence numérique des agents modèrent la relation entre la digitalisation RH et la performance perçue.

Sur le plan structurel, l'article s'organise comme suit : la première section présente le cadre théorique et conceptuel relatif à la digitalisation RH et à la performance dans le secteur public. La deuxième décrit le contexte institutionnel et organisationnel du Ministère de l'Agriculture et de sa DRH. La troisième expose la méthodologie quantitative adoptée pour l'enquête menée auprès de 219 agents. La quatrième analyse les résultats empiriques, tandis que la cinquième en propose une discussion critique au regard de la littérature. Enfin, la conclusion formule des recommandations opérationnelles et ouvre des perspectives pour de futures recherches comparatives dans la fonction publique marocaine.

1. Cadre théorique et conceptuel

L'analyse de l'impact des contrats de prestation de services dans le secteur de la santé publique s'inscrit dans un ensemble de cadres conceptuels relatifs à la nouvelle gestion publique, à la gouvernance des ressources humaines en santé, et à la qualité des soins. Ces trois dimensions permettent d'appréhender à la fois la logique managériale, institutionnelle et sociale de la contractualisation dans le contexte marocain.

1.1. Définition de la digitalisation des ressources humaines

La digitalisation des ressources humaines (RH) se définit comme le processus d'intégration des technologies numériques dans la gestion du capital humain afin d'automatiser, de simplifier et d'optimiser les activités administratives et stratégiques de la fonction RH (Bondarouk & Brewster, 2016). Elle dépasse la simple informatisation pour s'inscrire dans une logique de transformation organisationnelle, modifiant à la fois les modes de travail, la culture managériale et la relation entre l'administration et ses agents (Strohmeier, 2020).

Selon Marler et Fisher (2013), la digitalisation des RH repose sur l'utilisation de Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) capables de centraliser les données, d'améliorer la fiabilité de l'information et de soutenir la prise de décision. Elle constitue ainsi un levier essentiel d'amélioration de la performance publique en permettant la gestion proactive des effectifs, la transparence des carrières et la rationalisation des coûts administratifs.

Dans la fonction publique, cette digitalisation prend une dimension particulière : elle s'inscrit dans la modernisation de l'action publique et la recherche d'une gouvernance plus ouverte, efficace et participative (Criado et al., 2022). L'enjeu n'est pas uniquement technologique, mais aussi humain et organisationnel : il s'agit d'amener les agents publics à adopter de nouveaux modes de gestion et à développer des compétences numériques adaptées aux exigences d'un environnement digitalisé (Kettunen & Kallio, 2020).

1.2. Enjeux et apports du SIRH dans le secteur public

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) représente la pierre angulaire de la digitalisation RH. Il regroupe l'ensemble des logiciels et applications permettant la gestion intégrée des processus RH : recrutement, paie, congés, formation, évaluation et mobilité. Dans le secteur public, le SIRH répond à trois enjeux principaux : l'efficacité administrative, la transparence organisationnelle et l'amélioration de la qualité de service (Marler & Fisher, 2013 ; OECD, 2021).

Premièrement, le SIRH contribue à l'efficacité administrative en réduisant la charge documentaire et les délais de traitement. Il favorise une meilleure coordination interservices et

une traçabilité accrue des opérations (Turetken et al., 2021). Deuxièmement, il renforce la transparence et la responsabilité administrative, en rendant les informations accessibles, vérifiables et homogènes. Cette transparence améliore la confiance entre l'administration et ses agents, tout en réduisant les risques d'erreurs et de favoritisme (Strohmeier, 2020).

Enfin, le SIRH soutient la qualité du management public en fournissant des outils d'aide à la décision pour la planification des effectifs, la gestion prévisionnelle des compétences et l'évaluation de la performance. Plusieurs études soulignent que la réussite d'un SIRH dans le secteur public repose sur son alignement avec la stratégie organisationnelle et sur la participation active des utilisateurs (Bondarouk et al., 2017; Kettunen & Kallio, 2020).

Ainsi, au-delà de sa dimension technique, le SIRH constitue un vecteur de transformation managériale permettant à l'administration de passer d'une logique de gestion bureaucratique à une logique de performance, d'apprentissage et d'innovation continue.

1.3. Indicateurs de performance liés à la gestion RH digitalisée

La performance d'un système RH digitalisé peut être appréhendée à travers plusieurs dimensions interdépendantes (Marler & Fisher, 2013; Strohmeier, 2020) :

- **Efficacité opérationnelle** : capacité du SIRH à automatiser les procédures administratives, réduire les délais de traitement et diminuer les coûts de gestion.
- **Accessibilité et transparence de l'information** : mise à disposition rapide, fiable et équitable des données pour l'ensemble des acteurs (agents, responsables, directions).
- **Qualité du service RH** : amélioration de la précision, de la fiabilité et de la réactivité du service rendu aux usagers internes.
- **Satisfaction et engagement des agents** : perception positive des outils numériques, sentiment de reconnaissance et d'appartenance, motivation accrue face à la simplification des démarches.

Ces indicateurs, issus de la littérature sur la digitalisation RH, servent de base à la modélisation empirique de cette recherche. Ils permettent d'évaluer de manière intégrée l'impact de la digitalisation sur la performance perçue des agents publics et sur la qualité globale de la gestion administrative.

1.4. Modèle conceptuel de la recherche

À la lumière du cadre théorique mobilisé, cette étude propose un modèle conceptuel permettant d'expliquer la relation entre la digitalisation des ressources humaines et la performance perçue

des agents publics, tout en intégrant les variables médiatrices et modératrices identifiées dans la littérature.

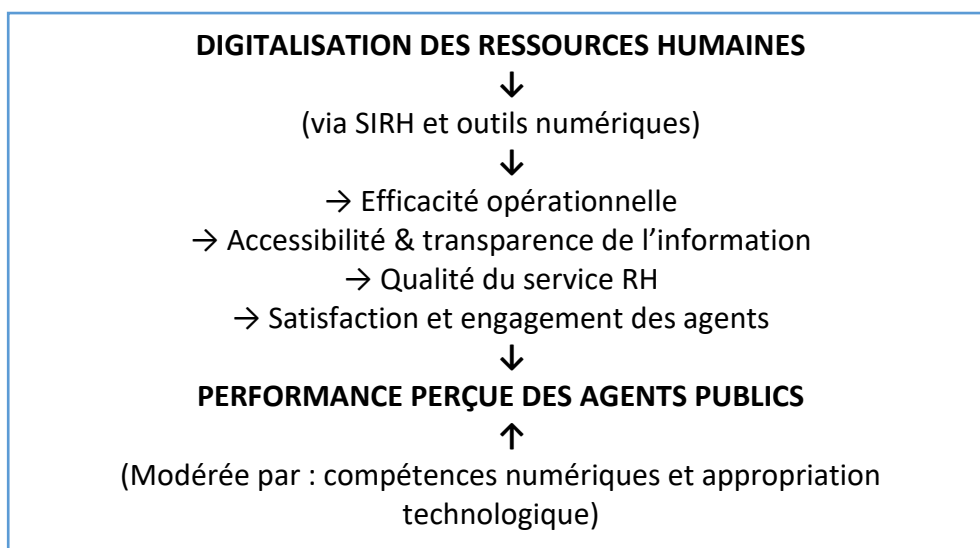
Le modèle repose sur l'hypothèse selon laquelle la digitalisation des processus RH, via la mise en œuvre du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), améliore la performance organisationnelle et individuelle à travers quatre dimensions principales précitées. Cependant, cet effet n'est pas automatique : il dépend du niveau de compétence numérique et du degré d'appropriation technologique des agents publics, considérés ici comme variables modératrices influençant la force de la relation entre digitalisation et performance.

Ainsi, la digitalisation agit à la fois comme un levier technique (efficacité des systèmes) et comme un catalyseur organisationnel (engagement et adaptation des acteurs), conduisant à une performance perçue accrue, mesurée à travers les gains d'efficacité, de qualité et de satisfaction interne.

Ce modèle conceptuel articule donc la logique d'efficacité managériale issue de la Nouvelle Gestion Publique (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017) et la logique d'apprentissage organisationnel liée à la transformation numérique du secteur public (Strohmeier, 2020; Criado et al., 2022).

De même ce modèle conceptuel proposé (figure 1) illustre les relations supposées entre la digitalisation RH, ses dimensions constitutives et la performance perçue des agents publics. Il met également en évidence le rôle des compétences numériques et de l'appropriation technologique comme facteurs modérateurs, conditionnant la réussite de la transformation digitale au sein de la fonction publique marocaine.

Figure 1. Modèle conceptuel



Source : auteurs

2. Contexte institutionnel et organisationnel

2.1. Présentation du Ministère de l'Agriculture et de sa DRH

Le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts constitue l'un des piliers stratégiques de l'économie marocaine. Il intervient dans la conception et la mise en œuvre des politiques agricoles, alimentaires et rurales, mobilisant un réseau étendu de structures déconcentrées à travers le Royaume.

Sa Direction des Ressources Humaines (DRH) assure la gestion administrative et stratégique du capital humain du ministère, soit plusieurs milliers d'agents. Elle veille à la mise en œuvre de la politique RH en matière de recrutement, d'avancement, de mobilité, de formation continue, d'évaluation et de motivation. Face à la complexité croissante des processus et à la dispersion géographique des services, la DRH a entrepris depuis 2018 une digitalisation progressive de ses fonctions dans le cadre du programme national de modernisation administrative.

2.2. Stratégie nationale de digitalisation administrative

La transformation numérique de la fonction publique marocaine s'inscrit dans la Stratégie Nationale de Transformation Digitale (2021–2025), pilotée par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. Cette stratégie vise à renforcer la transparence, à simplifier les démarches et à améliorer la qualité des services publics.

Dans ce cadre, plusieurs chantiers ont été engagés : généralisation des services en ligne, interopérabilité des systèmes d'information, sécurisation des données et digitalisation des fonctions supports (MSAR, 2023). La gestion des ressources humaines a été identifiée comme une priorité, compte tenu de son rôle transversal dans la performance institutionnelle.

La DRH du Ministère de l'Agriculture s'inscrit pleinement dans cette dynamique en déployant un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) intégré, destiné à améliorer la gouvernance administrative et la gestion de la performance.

2.3. Pratiques RH digitalisées à la DRH du Ministère

La DRH du Ministère de l'Agriculture a progressivement mis en place une série de pratiques digitalisées visant à optimiser la gestion du personnel et à renforcer la qualité du service interne.

Ces pratiques couvrent l'ensemble du cycle de vie des ressources humaines :

- **Gestion administrative des dossiers du personnel** : archivage numérique, suivi des carrières et automatisation des décisions administratives (Sirhag Self-Service).
- **Gestion des absences et des congés** : demandes et validations dématérialisées via le portail interne.

- **Mobilité interne et affectations** : gestion des mutations et mouvements du personnel par voie électronique.
- **Formation continue** : inscription, suivi des sessions et évaluation des formations à travers une plateforme numérique dédiée (Dep Agri Académie).
- **Évaluation annuelle** : dématérialisation des fiches d'évaluation et suivi automatisé des objectifs individuels.
- **Communication interne** : diffusion électronique des notes de service et documents administratifs.
- **Recrutement interne et externe** : gestion des appels à candidatures et des concours via une plateforme en ligne (Site du ministère).
- **Dépenses du personnel** : Le GID (Gestion intégrée des dépenses) du personnel du ministère de l'agriculture, c'est un système qui a pour but de gérer les budgets dédiés au personnel de ministère, il a un aspect comptable qui vise à projeter les budgets annuels des années d'avenir et calculer toutes les dépenses annuelles.

Ces innovations témoignent d'une volonté institutionnelle de renforcer la transparence, la traçabilité et la performance dans la gestion des ressources humaines publiques. Toutefois, leur efficacité dépend étroitement de l'appropriation par les agents et du soutien organisationnel mis en place pour accompagner le changement.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Approche méthodologique : enquête quantitative

Cette recherche adopte une approche quantitative visant à mesurer de manière empirique l'impact de la digitalisation des ressources humaines sur la performance perçue des agents publics. Ce choix méthodologique s'inscrit dans un positionnement positiviste, qui considère que les phénomènes organisationnels peuvent être observés, quantifiés et analysés objectivement à travers des indicateurs mesurables.

Cette orientation permet de recueillir des données standardisées et comparables, facilitant l'identification de tendances, de corrélations et de relations de cause à effet entre la digitalisation et la performance perçue.

Le mode de raisonnement est déductif : à partir de concepts théoriques issus de la littérature sur la digitalisation RH et son effet organisationnel, nous formulons des hypothèses et les testons à l'aide d'un questionnaire structuré administré auprès des agents de la Direction des Ressources Humaines du département de l'agriculture.

3.2. Description de l'échantillon

L'échantillon retenu est composé de 219 agents appartenant à différents services de la Direction des Ressources Humaines. Il inclut des cadres administratifs, des techniciens, ainsi que des agents de soutien, représentatifs des principales catégories de personnel impliquées dans les processus de gestion RH digitalisés.

La méthode d'échantillonnage raisonné (non probabiliste) a été retenue, en ciblant les agents ayant une expérience directe ou régulière avec les outils numériques du SIRH. Cette sélection a permis de recueillir des perceptions éclairées et pertinentes sur l'usage et l'impact de la digitalisation dans le quotidien professionnel.

Sur le plan sociodémographique, la population interrogée se caractérise par une diversité d'âges et d'ancienneté : 56 % des répondants sont des cadres, 31 % des techniciens et 13 % des agents de soutien. La répartition hommes-femmes est relativement équilibrée (52 % contre 48 %), et la majorité des répondants disposent d'une expérience professionnelle supérieure à cinq ans au sein du ministère, garantissant ainsi une connaissance approfondie du fonctionnement des processus RH.

3.3. Construction du questionnaire

L'outil de collecte des données est un questionnaire structuré élaboré à partir de la revue de littérature sur la digitalisation RH et la performance publique (Marler & Fisher, 2013 ; Strohmeier, 2020 ; Criado et al., 2022). Il comprend trois sections principales :

- **Les informations générales** (profil sociodémographique des répondants : âge, sexe, grade, ancienneté, service d'affectation).
- **Les dimensions de la digitalisation RH**, mesurées à travers des échelles de Likert à cinq points (de 1 = « tout à fait en désaccord » à 5 = « tout à fait d'accord ») portant sur :

L'efficacité et la rapidité du service RH (réduction des délais, simplification des procédures, fiabilité des systèmes) ;

L'accessibilité et la transparence de l'information (accès aux données RH, disponibilité des documents, communication interne) ;

La qualité perçue des services RH (précision, réactivité, qualité du suivi).

- **La satisfaction globale des agents**, mesurant le degré de contentement vis-à-vis du fonctionnement du SIRH, du soutien managérial et de la communication interne.

Le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès de 15 agents afin de vérifier la clarté des formulations, la cohérence des items et la durée de passation. Les ajustements apportés ont permis d'améliorer la fiabilité interne des échelles, confirmée par un coefficient de Cronbach supérieur à 0,80 pour l'ensemble des dimensions.

3.4. Méthodes d'analyse des données

Les données recueillies ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel SPSS. L'analyse a suivi deux niveaux complémentaires :

- **Analyse descriptive**, mobilisant des statistiques de tendance centrale (moyennes, fréquences, écarts types) afin de dresser le profil global des répondants et de mesurer leurs perceptions sur chaque dimension de la digitalisation RH.
- **Analyse comparative et corrélacionnelle**, à travers des croisements simples et des tests d'association (chi-deux, corrélacions de Pearson) pour évaluer la relation entre la digitalisation et la performance perçue.

Ces analyses ont permis d'identifier les dimensions les plus influentes de la digitalisation sur la performance des agents, ainsi que les écarts perçus selon le profil des répondants (grade, ancienneté, familiarité avec les outils numériques).

La validité de la démarche repose sur la rigueur de la collecte, la clarté du modèle conceptuel et la cohérence entre les hypothèses formulées et les méthodes d'analyse employées. Cette approche quantitative constitue ainsi une base empirique solide pour interpréter les résultats et nourrir la discussion théorique qui suivra.

4. Résultats

Cette section présente les résultats de l'enquête menée auprès de 219 agents de la DRH du Ministère de l'Agriculture. Elle vise à analyser l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, en examinant le profil des répondants, les dimensions de la digitalisation, la performance perçue, ainsi que les difficultés rencontrées et la vérification des hypothèses. Ces résultats constituent une base empirique solide pour la discussion et les recommandations ultérieures.

4.1. Analyse descriptive des répondants

L'analyse descriptive permet de dresser un profil détaillé des 219 agents ayant participé à l'enquête. Les données sociodémographiques et professionnelles sont présentées dans le Tableau 1.

Tableau 1. Profil sociodémographique des répondants

Caractéristique	Catégorie	Effectif	%
Sexe	Masculin	114	52 %
	Féminin	105	48 %
Grade	Cadres	123	56 %
	Techniciens	68	31 %
	Agents de soutien	28	13 %
Ancienneté	< 5 ans	62	28 %
	5–10 ans	98	45 %
	> 10 ans	59	27 %
Service d'affectation	Services centraux	137	63 %
	Services déconcentrés	82	37 %

Source : auteurs

La population interrogée est équilibrée en termes de genre, majoritairement constituée de cadres (56 %) avec une expérience professionnelle significative (72 % ont plus de 5 ans d'ancienneté). La diversité des services centraux et déconcentrés assure une représentativité adéquate des perceptions concernant la digitalisation RH.

4.2. Évaluation des dimensions de la digitalisation RH

Les réponses des participants sur les trois dimensions principales de la digitalisation RH ont été analysées à l'aide de moyennes et écarts-types (Tableau 2).

Tableau 2. Moyennes et écarts-types des dimensions de la digitalisation RH

Dimension de la digitalisation RH	Moyenne	Écart-type
Efficacité et rapidité du service RH	4,12	0,67
Accessibilité et transparence de l'information	3,95	0,72
Qualité perçue des services RH	4,05	0,69
Satisfaction globale des agents	4,08	0,65

Source : auteurs

Les agents perçoivent la digitalisation comme efficace et rapide, avec un haut niveau de satisfaction globale. L'accessibilité et la transparence des informations apparaissent légèrement moins favorables, suggérant des opportunités d'amélioration dans la communication interne et la disponibilité des données RH.

Une analyse par catégorie d'agents montre que les cadres évaluent généralement la performance perçue du SIRH plus favorablement que les techniciens et agents de soutien, notamment sur la rapidité des procédures.

4.3. Relations entre digitalisation et performance perçue

Pour tester les relations entre les dimensions de la digitalisation RH et la performance perçue, des corrélations de Pearson et des tests χ^2 ont été effectués.

Tableau 3. Corrélations entre dimensions de la digitalisation RH et satisfaction globale

Dimension de la digitalisation RH	Corrélation (r)	p-value
Efficacité et rapidité du service RH	0,68	<0,001
Accessibilité et transparence de l'information	0,55	<0,001
Qualité perçue des services RH	0,61	<0,001

Source : auteurs

Toutes les dimensions de la digitalisation RH présentent des corrélations positives et significatives avec la satisfaction globale des agents. L'efficacité et la rapidité du service RH apparaissent comme la dimension la plus influente, confirmant l'importance de l'optimisation des processus numériques pour améliorer la performance perçue.

Des tests χ^2 croisant le grade et la satisfaction révèlent que les cadres sont significativement plus satisfaits que les techniciens et agents de soutien ($\chi^2 = 12,34$, $p < 0,01$), ce qui pourrait refléter un meilleur accès ou usage des outils numériques selon la position hiérarchique.

4.4. Synthèse des points saillants

Les agents publics perçoivent globalement la digitalisation des ressources humaines de manière positive, en particulier en termes d'efficacité et de rapidité des services. Toutefois, l'accessibilité et la transparence de l'information apparaissent comme les dimensions les moins performantes, révélant un besoin d'amélioration en matière de communication et de disponibilité des données RH. Les cadres manifestent une perception plus favorable que les techniciens et les agents de soutien, ce qui suggère que la familiarité avec le système d'information des ressources humaines influence significativement le niveau de satisfaction. Les analyses de corrélation indiquent par ailleurs que l'efficacité et la rapidité du service RH constituent les principaux leviers de la performance perçue, tandis que la qualité et la transparence contribuent également au renforcement de la satisfaction globale. Ces résultats offrent ainsi une base empirique solide pour la discussion théorique et permettent d'identifier les leviers prioritaires en vue d'optimiser la digitalisation des ressources humaines et la performance des agents publics.

5. Discussion

La présente section vise à interpréter les résultats obtenus à partir de l'enquête menée auprès de 219 agents de la DRH du Ministère de l'Agriculture. Elle met en perspective les données recueillies avec le cadre théorique et la littérature scientifique, afin de dégager des conclusions sur l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, son influence sur la performance perçue, et les implications organisationnelles pour la DRH.

5.1. Digitalisation et qualité des services RH

Les résultats montrent que les agents perçoivent la digitalisation comme efficace et rapide, avec une satisfaction globale élevée (moyenne = 4,08). La dimension « efficacité et rapidité » du service RH apparaît comme la plus influente (corrélation $r = 0,68$, $p < 0,001$) sur la performance perçue.

Ces observations sont cohérentes avec la littérature existante. Strohmeier (2020) souligne que les systèmes d'information RH permettent d'optimiser les processus administratifs et de réduire les délais de traitement, améliorant ainsi l'efficacité organisationnelle. Marler et Fisher (2013) montrent que la digitalisation standardise les procédures, augmente la fiabilité des données et contribue à la performance perçue par les collaborateurs.

Implications pour la DRH : Les résultats confirment l'importance d'investir dans des outils numériques performants et de maintenir leur suivi régulier pour améliorer continuellement la qualité des services RH.

5.2. Accessibilité et transparence de l'information

L'accessibilité et la transparence des informations ont obtenu une moyenne légèrement inférieure (3,95) et restent la dimension la moins performante. Cela suggère que, malgré les progrès liés à la digitalisation, la diffusion et la disponibilité de l'information restent des axes d'amélioration.

La littérature indique que la communication interne et la transparence sont des facteurs critiques de l'adhésion aux systèmes numériques (Bondarouk & Ruël, 2013). Une information insuffisamment accessible peut limiter la perception de performance et la satisfaction des collaborateurs.

Implications pour la DRH : Il est essentiel de renforcer la communication interne, d'améliorer l'accessibilité des données RH et de promouvoir l'usage des plateformes collaboratives pour une diffusion fluide de l'information.

5.3. Impact transversal sur la chaîne de valeur de la DRH

Les corrélations et l'analyse descriptive montrent que la digitalisation influence l'ensemble des processus RH. Les cadres évaluent plus favorablement la performance perçue que les techniciens et agents de soutien ($\chi^2 = 12,34$, $p < 0,01$), ce qui suggère que la familiarité avec les outils numériques renforce la satisfaction.

Ces résultats rejoignent les conclusions de Criado et al. (2022), qui indiquent que la digitalisation des RH ne se limite pas aux tâches administratives, mais agit sur la culture organisationnelle, la communication interne et la gestion stratégique des talents. La transformation digitale est donc un levier transversal, touchant la performance opérationnelle, la QVT et la marque employeur.

5.4. Satisfaction des agents et performance perçue

La majorité des agents exprime une perception positive de la digitalisation. La satisfaction globale (moyenne = 4,08) et l'impact sur la rapidité et la qualité des services (moyennes supérieures à 4,0) confirment que la digitalisation contribue à l'optimisation de l'organisation du travail et à l'amélioration des pratiques RH.

Cela rejoint les travaux de Bondarouk et Ruël (2013), qui montrent que la digitalisation améliore l'engagement des collaborateurs et la performance organisationnelle. Les agents perçoivent que la transformation digitale favorise l'efficacité, la standardisation des processus et la dématérialisation des tâches administratives.

5.5. Limitations et difficultés de l'adoption du numérique

Malgré les résultats positifs, l'étude identifie des difficultés liées à l'adoption des outils numériques, principalement l'adaptation au digital et la maîtrise variable des compétences informatiques. Ces limites corroborent les recherches sur la résistance au changement dans le secteur public (Kotter, 1996), soulignant la nécessité d'un accompagnement structuré et de formations ciblées.

Implications pour la DRH : La réussite de la digitalisation dépend non seulement des technologies mises en place, mais également de la préparation des collaborateurs, de la formation continue et de la gestion du changement pour minimiser les résistances.

5.6. Synthèse et implications pour la DRH

Les résultats montrent que la digitalisation améliore de manière significative l'efficacité, la rapidité et la qualité des services des ressources humaines, confirmant ainsi son rôle stratégique dans la performance organisationnelle. Toutefois, l'accessibilité et la transparence de l'information demeurent des axes prioritaires pour renforcer la satisfaction globale des

collaborateurs. La familiarité avec les outils numériques apparaît également comme un facteur déterminant dans la perception des dispositifs digitaux, les cadres se montrant globalement plus satisfaits que les techniciens et les agents de soutien. Par ailleurs, les difficultés liées à l'adoption du numérique mettent en évidence la nécessité d'un accompagnement organisationnel structuré et de programmes de formation adaptés. Enfin, la digitalisation exerce un impact transversal sur la qualité de vie au travail, la marque employeur et la communication interne, soulignant son rôle central dans la transformation globale de la direction des ressources humaines.

Ces observations permettent à la DRH du Ministère de l'Agriculture d'orienter ses stratégies numériques en intégrant technologie, formation, accompagnement et communication, afin de maximiser l'impact positif sur les services et la satisfaction des agents.

Conclusion

L'étude menée auprès de 219 agents de la DRH du Ministère de l'Agriculture a permis d'évaluer l'impact de la digitalisation sur la fonction RH. Les résultats révèlent que la digitalisation : Améliore significativement l'efficacité, la rapidité et la qualité des services RH, Influence positivement la satisfaction globale des agents et la performance perçue, Impacte de manière transversale la communication interne, la qualité de vie au travail et la marque employeur.

Présente néanmoins des limites liées à la maîtrise des outils numériques et à l'adaptation des agents, nécessitant un accompagnement ciblé.

La vérification des hypothèses confirme que la digitalisation constitue un levier stratégique pour la performance de la DRH et contribue à l'amélioration générale du ministère.

En termes de contribution scientifique, cette recherche fournit une preuve empirique du rôle positif de la digitalisation dans la fonction publique, en mettant en évidence la relation entre les outils numériques, la satisfaction des agents et la performance des services RH. Enfin, elle ouvre des perspectives pour des études longitudinales sur l'évolution de l'impact de la digitalisation et l'intégration de technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle, dans la gestion RH.

Sur la base des résultats et de l'analyse, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour optimiser l'adoption et l'impact de la digitalisation au sein de la DRH :

L'accompagnement au changement constitue un levier essentiel pour réussir la digitalisation des ressources humaines. Il suppose la mise en place de programmes d'information et de sensibilisation visant à expliquer les avantages des outils numériques, ainsi que l'organisation d'ateliers pratiques et d'un suivi personnalisé pour les agents rencontrant des difficultés. Parallèlement, le renforcement des compétences numériques doit s'appuyer sur des formations continues adaptées aux différents profils, notamment les techniciens et les agents de soutien, tout en assurant un suivi de l'acquisition des compétences et une évaluation périodique.

L'amélioration de l'accessibilité et de la transparence de l'information passe par l'optimisation des plateformes collaboratives et de l'intranet afin de faciliter l'accès rapide aux données RH, ainsi que par la mise en place de protocoles clairs pour la diffusion et le partage des informations. La digitalisation doit également être intégrée de manière stratégique en soutenant la gestion des talents, le développement de la marque employeur et l'amélioration de la qualité de vie au travail, tout en encourageant l'utilisation d'outils collaboratifs et de suivi de projets pour renforcer l'engagement et la coordination.

Enfin, un suivi et une évaluation continus sont nécessaires à travers l'instauration d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des outils numériques et leur impact sur la satisfaction et la performance, avec des ajustements réguliers en fonction des retours des agents et des besoins opérationnels. Cette démarche doit s'accompagner d'une gestion proactive des résistances au changement, notamment chez les agents les plus expérimentés, en valorisant les succès, en fixant des objectifs réalistes et en prévoyant un temps d'adaptation aux nouveaux outils.

Bibliographie

Articles de revues scientifiques

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2652–2671.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332–1362.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. J. M. (2013). The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391–414.
- Criado, J. I., Gil-Garcia, J. R., & Villodre, J. (2022). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101775.
- Hasan, H., & McCarthy, G. (2021). Human resource information systems and organisational performance: A systematic review, meta-analysis and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Adaptive governance: Towards stable, accountable and responsive public administrations. *Government Information Quarterly*.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2019). Public sector digitalization: A review of research and future directions. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 136–150.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and SHRM. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A historical-sociomaterial perspective. *Management Revue*, 31(3), 274–297.
- Turetken, O., Turetken, M., & Stojanov, Z. (2021). Digital transformation in the public sector: A systematic review. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101614.
- Wamba, S. F., & Akter, S. (2020). Understanding the role of digital technologies in human resource management: A systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*.

Ouvrages et rapports

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2021). *The OECD digital government policy framework*. OECD Publishing.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity*. Oxford University Press.

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, Maroc. (2024). *Stratégie nationale Digital Morocco 2030*.

FNH. (2024). *Digital Morocco 2030 : stratégie nationale de transformation numérique*.

Digital Watch Observatory. (2024). *Digital Morocco 2030 | National digital strategy summary*.

Webographie

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. (2025). Site officiel. <https://www.agriculture.gov.ma/>

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2025). Site officiel. <https://www.mmsp.gov.ma/>