

Du marketing digital à la gestion durable des ressources humaines: Nouveaux paradigmes pour la réussite des projets complexes au Maroc

From Digital Marketing to Sustainable Human Resource Management: New Paradigms for the Success of Complex Projects in Morocco

Dounia ZHAR, (*Professeure chercheure permanente*)
ISGA Casablanca, Maroc

Najoua ZHAR, (*Docteure, Chercheure Associée*)
Suliman Olayan School of Business
American University of Beirut

Adresse de correspondance :	ISGA Casablanca École d'Ingénieurs - École de Management 393 Rte d'El Jadida, Casablanca 20250 Téléphone : 0660-618417
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZHAR, D., & ZHAR, N. (2025). Du marketing digital à la gestion durable des ressources humaines: Nouveaux paradigmes pour la réussite des projets complexes au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 628–639.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 14/07/2025

Accepted: 20/09/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 09 (2025)

Du marketing digital à la gestion durable des ressources humaines : Nouveaux paradigmes pour la réussite des projets complexes au Maroc

Résumé :

Le contexte de mondialisation dans lequel s'inscrit l'activité économique actuelle implique que la gestion des projets complexes ne peut plus se limiter aux méthodes traditionnelles centrées sur la planification, les outils ou la technostruture. Elle requiert une approche intégrée, articulant les enjeux de la transformation numérique et ceux de la durabilité sociale et organisationnelle, notamment à travers l'approche ESG (Environnementale, Sociale et Gouvernance).

Cet article propose, à travers une revue conceptuelle appuyée par une analyse documentaire, d'examiner comment le marketing digital et la gestion durable des ressources humaines (GRH durable) peuvent conjointement contribuer à une gouvernance efficace des projets complexes au Maroc. L'étude mobilise des travaux académiques récents et illustre ses propos par des exemples d'organisations marocaines engagées dans des processus de digitalisation et d'intégration des principes ESG.

L'analyse met en évidence que le marketing digital peut favoriser l'agilité organisationnelle, l'engagement des parties prenantes et la capacité d'adaptation aux évolutions, tandis que la GRH durable soutient la cohésion des équipes, la rétention des talents et l'alignement des valeurs organisationnelles avec les attentes sociétales. Cette articulation suggère l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux, bien que des défis persistent, tels que la résistance au changement et le déficit de compétences hybrides.

Des recommandations sont formulées pour renforcer la formation, la culture organisationnelle et les systèmes de pilotage intégrés, dans une perspective de gestion plus résiliente et responsable des projets complexes.

Mots-clés : Gestion des projets complexes, Marketing digital, Gestion durable des ressources humaines (GRH durable), Transformation numérique, Critères ESG (Environnementaux, Sociaux, Gouvernance), Gouvernance responsable

Classification JEL : M15 · M31 · M12 · Q01 · O32

Type du papier : Article de recherche conceptuelle

Abstract:

The current context of globalization in which economic activity takes place implies that the management of complex projects can no longer be limited to traditional methods focused solely on planning, tools, or technostruture. It requires an integrated approach that combines the challenges of digital transformation with those of social and organizational sustainability, notably through the Environmental, Social, and Governance (ESG) framework.

This article, based on a conceptual review supported by documentary analysis, examines how digital marketing and sustainable human resource management (sustainable HRM) can jointly contribute to effective governance of complex projects in Morocco. The study draws on recent academic work and illustrates its insights with examples from Moroccan organizations engaged in digitalization processes and ESG integration.

The analysis highlights that digital marketing can foster organizational agility, stakeholder engagement, and adaptability to change, while sustainable HRM supports team cohesion, talent retention, and alignment of organizational values with societal expectations. This articulation suggests the emergence of new managerial paradigms, although challenges remain, such as resistance to change and a shortage of hybrid skills.

Recommendations are proposed to strengthen training, organizational culture, and integrated management systems, with a view to more resilient and responsible governance of complex projects.

Keywords: Complex project management, Digital marketing, Sustainable human resource management (Sustainable HRM), Digital transformation, ESG criteria (Environmental, Social, Governance), Responsible governance

JEL Classification: M15 · M31 · M12 · Q01 · O32

Paper type: Conceptual research article

Introduction:

La gestion des projets complexes représente aujourd'hui un défi majeur pour les organisations marocaines, dans un contexte marqué par de profondes mutations économiques, technologiques et sociales (Benabdelhadi et al., 2022). La complexité croissante des projets résulte de plusieurs facteurs : diversification des parties prenantes, intégration des technologies émergentes, exigences accrues en matière de performance durable, ainsi que pressions liées à la compétitivité internationale. Dans un environnement caractérisé par l'incertitude, l'interdépendance des acteurs et la multiplicité des objectifs, les approches traditionnelles de gestion de projet, centrées principalement sur la planification, le contrôle et les indicateurs financiers, montrent aujourd'hui leurs limites (Kerzner, 2017); (Gerald et al., 2011). Face à ces défis, les organisations marocaines sont contraintes de repenser leurs modèles de gouvernance afin de concilier efficacité opérationnelle, innovation continue et responsabilité sociétale (Silvius & Schipper, 2014).

Parmi les leviers de transformation identifiés, **la digitalisation** occupe une place stratégique. Le recours au **marketing digital**, en particulier, ne se limite plus à un simple outil de communication : il devient un vecteur d'agilité organisationnelle et un catalyseur d'innovation, permettant d'améliorer la gestion des parties prenantes, de renforcer l'engagement collaboratif et d'accroître la visibilité des projets auprès de différents publics (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019); (Kannan, 2017). L'intégration des outils numériques dans la gestion des projets complexes favorise l'intelligence collective, la co-crédation de valeur et la personnalisation des services (Tiago & Veríssimo, 2014); (Kumar et al., 2016). Au Maroc, la stratégie nationale "**Maroc Digital 2025**" illustre cette dynamique, en plaçant la transformation digitale au cœur de la compétitivité économique et de la modernisation des pratiques managériales.

En parallèle, **la gestion durable des ressources humaines (GRH durable)**, intégrant les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), s'impose comme un autre pilier stratégique dans la réussite des projets complexes. Les projets d'envergure nécessitent la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires, l'attraction et la fidélisation de talents rares, ainsi qu'une gouvernance fondée sur la transparence, l'inclusion et l'éthique (Ehnert et al., 2016); (Guerci et al., 2020). Les entreprises marocaines, qu'il s'agisse d'acteurs industriels ou de groupes financiers ont commencé à intégrer les pratiques ESG dans leurs politiques RH afin de renforcer l'engagement des collaborateurs, améliorer leur bien-être et répondre aux attentes sociétales croissantes en matière de durabilité.

Ainsi, l'articulation entre **marketing digital** et **GRH durable** ouvre la voie à **de nouveaux paradigmes organisationnels**, permettant d'aborder la complexité non plus comme une contrainte, mais comme une opportunité d'innovation et de création de valeur. Cette synergie favorise la mise en œuvre de modèles de gouvernance plus participatifs, adaptatifs et résilients, capables de mobiliser efficacement les parties prenantes internes et externes (Aarseth et al., 2017); (Müller et al., 2019). Elle s'avère particulièrement pertinente dans le contexte marocain où les projets d'envergure, qu'ils soient publics, privés ou partenariaux, exigent de concilier les impératifs économiques, les contraintes environnementales et les attentes sociales.

Cependant, malgré l'intérêt croissant pour ces deux dimensions, la littérature reste encore limitée quant à l'étude intégrée de leurs effets conjoints sur la gouvernance des projets complexes dans les pays en développement, et plus spécifiquement au Maroc (Kiridena & Sense, 2016); (Maylor & Turner, 2017). Ce constat soulève plusieurs interrogations :

Question de recherche : *Comment l'intégration du marketing digital et de la gestion durable des ressources humaines, fondée sur les critères ESG, contribue-t-elle à renforcer la gouvernance et la performance des projets complexes au Maroc ?*

Pour répondre à cette question, cet article adopte une **approche théorique et analytique** fondée sur une **analyse documentaire** visant à comprendre l'articulation entre **marketing digital** et **gestion durable des ressources humaines (GRH durable)** dans la gestion des projets complexes au Maroc.

L'article s'articule autour de trois sections principales. La première propose un **cadre conceptuel** sur la gestion des projets complexes et les enjeux propres au contexte marocain. La deuxième analyse les apports du **marketing digital** et de la **GRH durable** à la gouvernance des projets. Enfin, la troisième discute les **implications managériales et théoriques**, en formulant des recommandations pour renforcer la résilience et la durabilité des projets stratégiques au Maroc.

1. Cadre conceptuel et revue de la littérature :

La gestion de projets complexes s'appuie sur plusieurs fondements théoriques. Selon Ferraro (2008) et De Rezende et al. (2018), la **théorie de la complexité** appliquée au management des projets suppose que les méthodes linéaires et prescriptives ne suffisent plus pour garantir le succès. Dans ce contexte, le rôle du gestionnaire de projet évolue : il ne s'agit plus seulement de "**gérer**" le projet à travers la planification et le contrôle, mais aussi "**d'adapter**" les approches et les ressources au fur et à mesure des changements. Cette perspective rejoint les principes de la **théorie de l'agilité organisationnelle** (Senge, 2006), qui préconise la flexibilité, l'apprentissage continu et la co-crédation avec les parties prenantes.

La littérature mobilise également la **théorie des parties prenantes** (Freeman, 1984), selon laquelle la réussite d'un projet complexe repose sur la capacité des organisations à gérer des intérêts divergents et interdépendants. Dans des environnements multi-acteurs, le marketing digital et la gestion durable des ressources humaines (GRH durable) jouent un rôle croissant pour aligner les objectifs, favoriser la coopération et renforcer l'adhésion des parties prenantes internes et externes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019); (Guerci et al., 2020).

1.1.Projets complexes : définitions et spécificités au Maroc

La notion de complexité en gestion de projet s'est imposée comme un objet central de recherche en management stratégique et organisationnel. Geraldi, Maylor et Williams (2011) identifient cinq dimensions de la complexité :

- ✓ **La complexité structurelle** : diversité et interdépendance des sous-projets.
- ✓ **L'incertitude** : imprévisibilité des résultats et évolutions des besoins.
- ✓ **La dynamique** : changements fréquents des priorités et des ressources.
- ✓ **Le rythme** : contraintes de délais et ajustements accélérés.
- ✓ **La complexité sociopolitique** : diversité culturelle, rapports de pouvoir et gouvernance multi-niveaux.

La réussite d'un projet complexe dépend donc non seulement de la maîtrise technique, mais également de la capacité à gérer les **enjeux humains, organisationnels et culturels** (Shenhar & Dvir, 2007); (Maylor & Turner, 2017). Cela nécessite une adaptation constante des méthodologies et des styles de management, rejoignant les principes de la gestion agile (Handsmit, 2007).

Dans le **contexte marocain**, ces défis sont amplifiés par des facteurs structurels et institutionnels spécifiques. Benabdelhadi et al. (2022) montrent que la diversité des acteurs impliqués, les disparités régionales, la multiplicité des réglementations et la cohabitation entre standards internationaux et pratiques locales accentuent la complexité des projets. Par exemple, les projets d'infrastructures menés au Maroc, tels que **les plans de transition énergétique ou les plateformes logistiques intégrées**, exigent une coordination entre acteurs publics, entreprises privées, investisseurs étrangers et communautés locales. Cette pluralité

crée des tensions entre impératifs économiques, contraintes territoriales et attentes sociétales, renforçant les besoins en gouvernance inclusive.

Ainsi, la gestion des projets complexes au Maroc nécessite **des approches intégrées** alliant outils de pilotage performants, compétences hybrides et gouvernance participative. Comme le soulignent Silvius et Schipper (2014), la prise en compte des dimensions de durabilité, d'innovation et d'éthique devient essentielle pour fédérer les énergies autour d'objectifs communs.

1.2. Transformation numérique et marketing digital : enjeux et apports

La transformation numérique constitue aujourd'hui un levier stratégique central dans la gestion des projets complexes. Elle implique une refonte profonde des modèles organisationnels, des processus de coordination et des modes de relation avec les parties prenantes (Susanti et al., 2023) ; (Bharadwaj et al., 2013). Le marketing digital, en particulier, joue un rôle déterminant dans cette mutation : il facilite la personnalisation de l'offre, renforce l'engagement des parties prenantes et améliore la diffusion de l'information tout au long du cycle de vie du projet (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) ; (Kannan, 2017).

L'intégration de solutions analytiques et d'outils prédictifs permet aux chefs de projet et aux équipes d'accéder rapidement à des données fiables, d'identifier des tendances émergentes et de prendre des décisions éclairées (Tiago & Veríssimo, 2014). Au Maroc, la digitalisation des processus et l'usage stratégique du marketing digital se généralisent pour rester compétitifs face à l'évolution des attentes clients et aux standards internationaux. Bien que certaines études industrielles (Observatoire Marketing Maroc, 2025) illustrent ces tendances, leur intégration dans un cadre scientifique nécessite un appui sur des travaux évalués par les pairs pour établir des liens de causalité robustes.

1.3. Gestion durable des ressources humaines et critères ESG

Dans les projets complexes, la réussite ne dépend pas uniquement des compétences techniques du directeur de projet, mais aussi de sa capacité à **mobiliser, fédérer et engager** une équipe pluridisciplinaire autour d'une vision commune. La construction d'une **vision partagée et inclusive** constitue une condition essentielle pour coordonner efficacement les acteurs internes et externes et garantir la cohérence des actions (Müller, Drouin & Sankaran, 2019).

L'évolution de l'équipe vers un niveau de performance permettant de réussir un projet à forte complexité suppose la mise en place d'une **gestion durable des ressources humaines (GRH durable)**. Celle-ci repose sur l'intégration des **critères ESG** (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans les politiques organisationnelles, permettant de dépasser la logique traditionnelle centrée uniquement sur la productivité ou les indicateurs financiers (Ehnert, Parsa & Müller-Camen, 2016); (Guerci, Radaelli & Shani, 2020).

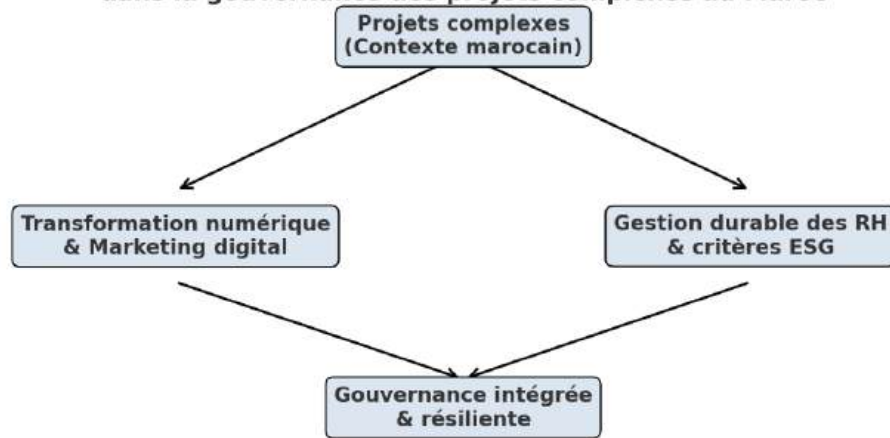
La littérature scientifique souligne que l'intégration des principes ESG dans la gestion des ressources humaines favorise :

- **L'attractivité et la fidélisation des talents** (Jabbour & Renwick, 2018) ;
- **Le développement d'équipes inclusives et diversifiées** (Mariappanadar & Kramar, 2014) ;
- **La cohésion organisationnelle** et l'alignement entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (Guerci et al., 2020).

Au Maroc, cette dynamique est encore en phase d'accélération. Si des rapports de cabinets spécialisés, comme **People Base CBM (2025)** et **Carrefour RH (2025)**, soulignent la montée en puissance des critères ESG dans les politiques RH marocaines, il convient de préciser que ces sources reflètent principalement **des pratiques industrielles actuelles** et doivent être complétées par des recherches académiques évaluées par les pairs pour assurer une meilleure

robustesse scientifique. Ces rapports apportent néanmoins un éclairage précieux sur la transformation en cours des pratiques managériales au sein d'entreprises leaders qui intègrent désormais des objectifs ESG dans l'évaluation de la performance, la rémunération et la gestion des talents.

Cadre conceptuel : articulation marketing digital et GRH durable dans la gouvernance des projets complexes au Maroc



Ainsi, la **GRH durable**, en intégrant les critères ESG, joue un rôle central dans la gouvernance des projets complexes : elle contribue à créer des environnements de travail plus inclusifs, à renforcer l'engagement des collaborateurs et à aligner la stratégie organisationnelle avec les attentes sociétales. Combinée au marketing digital, elle représente un levier stratégique pour accroître la **résilience** et la **performance globale** des organisations marocaines dans un contexte de transformations rapides.

Ce schéma illustre la relation entre trois dimensions clés :

- ✓ **Projets complexes (contexte marocain)**, caractérisés par la multiplicité des acteurs, l'incertitude et la nécessité de concilier standards internationaux et réalités locales.
- ✓ **Transformation numérique et marketing digital**, qui renforcent l'agilité organisationnelle, l'engagement des parties prenantes et la capacité d'adaptation aux évolutions technologiques et du marché.
- ✓ **Gestion durable des ressources humaines et critères ESG**, qui soutiennent la cohésion, la rétention des talents et l'alignement des valeurs organisationnelles avec les attentes sociétales.

Les deux leviers — marketing digital et GRH durable — interagissent de manière complémentaire pour favoriser une gouvernance intégrée et résiliente des projets complexes, capable de répondre aux défis de durabilité, d'innovation et de performance.

2. Analyse et résultats

L'articulation entre marketing digital et gestion durable des ressources humaines (GRH durable) dans la gouvernance des projets complexes suggère l'émergence de nouveaux paradigmes organisationnels fondés sur l'innovation, la résilience et la responsabilité (Aarseth et al., 2017) ; (Müller, Drouin & Sankaran, 2019).

Le marketing digital agit comme vecteur de transformation en facilitant la diffusion des valeurs ESG et en renforçant l'engagement des collaborateurs autour de projets porteurs de sens (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) ; (Kumar et al., 2016).

Parallèlement, la GRH durable permet de mobiliser les compétences nécessaires à la réussite des projets complexes, tout en assurant la cohérence entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (Guerci, Radaelli & Shani, 2020).

2.1.Méthodologie de recherche :

Cette étude adopte une **approche théorique et analytique** fondée sur une **analyse documentaire** visant à comprendre l'articulation entre **marketing digital** et **gestion durable des ressources humaines (GRH durable)** dans la gestion des projets complexes au Maroc.

Sélection des documents : Pour assurer la rigueur scientifique, les documents retenus proviennent de trois catégories principales :

- **Littérature académique évaluée par les pairs** : articles publiés dans des revues classées Q1, Q2 et Q3 sur la gestion de projets complexes, la transformation digitale, la GRH durable et les critères ESG.
- **Rapports institutionnels et sectoriels** : documents publiés par des organisations internationales et nationales sur la digitalisation, les politiques ESG et la gouvernance des projets complexes.
- **Études de cas marocaines** : analyses d'organisations leaders intégrant marketing digital et ESG dans leurs projets complexes.

Méthode d'analyse : L'analyse documentaire s'est déroulée en trois étapes :

- **Revue systématique** de la littérature académique pour identifier les principaux concepts, modèles et théories pertinents pour notre cadre conceptuel.
- **Triangulation des données** : confrontation entre les apports de la littérature scientifique, les rapports institutionnels et les pratiques observées dans les entreprises marocaines.
- **Synthèse analytique** : élaboration des résultats et de la discussion à partir des convergences et divergences identifiées entre les approches théoriques et les pratiques managériales marocaines.

Les cas d'organisations marocaines ont été anonymisés (Entreprise 1, 2...) et décrits par secteur d'activité et positionnement. L'analyse a été menée par codage thématique autour de deux axes :

2.2.Apports du marketing digital à la gouvernance des projets complexes

Dans une conjoncture où les projets deviennent de plus en plus transversaux, multisectoriels et co-construits, le marketing digital dépasse largement sa fonction initiale de communication externe pour devenir un véritable levier stratégique dans la gouvernance des projets complexes (Kannan, 2017) ; (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) à travers :

- Coordination accrue grâce à des plateformes numériques collaboratives.
- Prise de décision rapide via l'analyse de données en temps réel.
- Renforcement de l'engagement des parties prenantes internes et externes.

Au Maroc, la digitalisation est aujourd'hui au cœur de la politique économique, comme en témoigne la stratégie nationale *Maroc Digital 2025*, qui ambitionne de faire du numérique un pilier de la transformation sectorielle. Exemples sectoriels (anonymisés) :

Tableau 1 : Leviers du marketing digital et leurs impacts sur la gouvernance des projets complexes au Maroc

Secteur	Leviers du marketing digital	Effets sur la gouvernance des projets complexes	Pertinence pour le Maroc
Industrie (Entreprise 1)	Plateformes collaboratives, hackathons, partenariats académiques	Innovation accélérée, mobilisation de compétences externes, réduction des délais	Stimule l'écosystème numérique local
Télécom (Entreprise 2)	Réseaux privés 4G/5G, jumeaux numériques, cloud hybride	Suivi en temps réel, allocation flexible des ressources, transparence accrue	Aligne les sites industriels sur les standards 4.0
Finance (Entreprise 3)	Campagnes mobiles ciblées, e-learning financier, approche omnicanale	Inclusion financière, segmentation fine, adaptation rapide	Couvre les zones rurales peu bancarisées

Énergie (Entreprise 4)	Concertation numérique, reporting communautaire	Acceptabilité sociale renforcée, gouvernance participative	Réduit les tensions sur projets à forte empreinte territoriale
---------------------------	--	---	--

Source : Auteurs

Ces leviers traduisent le rôle du marketing digital comme facilitateur d'alignement stratégique dans des projets impliquant de multiples acteurs.

2.3. Pratiques innovantes de GRH durable et critères ESG

Les entreprises marocaines sont de plus en plus nombreuses à adopter une gestion durable des ressources humaines (GRH durable) intégrant les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance). Cette évolution traduit un changement de paradigme où la fonction RH ne se limite plus à une logique administrative ou opérationnelle, mais devient un acteur central de la transformation stratégique et de la performance éthique des projets complexes (Ehnert et al., 2016) ; (Guerce et al., 2020).

Ainsi, la GRH durable, intégrant les critères ESG, contribue à :

- Renforcer la cohésion et la diversité des équipes.
- Attirer et fidéliser les talents dans un environnement compétitif.
- Aligner les pratiques organisationnelles avec les attentes sociétales.

Exemples sectoriels (anonymisés) :

Tableau N°02 : Pratiques RH durables et leur impact sur la gouvernance des projets complexes au Maroc

Secteur	Pratiques RH durables	Impact sur la gouvernance des projets complexes	Pertinence pour le Maroc
Télécom (Entreprise 1)	Formations digitales ESG, politiques de diversité	Engagement collaboratif, culture durable partagée	Répond aux attentes de la Génération Z en entreprise
Industrie (Entreprise 5)	Programmes communautaires, formation continue	Ancrage territorial, gestion proactive des compétences	Renforce l'intégration régionale
Banque (Entreprise 3)	Indicateurs ESG intégrés à la performance	Transparence, responsabilisation	Améliore la réputation internationale
Distribution (Entreprise 6)	Promotion interne équitable, formation de proximité	Mobilisation des équipes multi-sites	Soutient la croissance inclusive

Source : Auteurs

2.4. Analyse croisée : synergies et enjeux

L'analyse met en évidence trois points clés :

- ✓ **Complémentarité des leviers** : le marketing digital facilite la mise en œuvre et la communication des politiques RH durables, tandis que la GRH durable accroît l'efficacité opérationnelle des dispositifs digitaux.
- ✓ **Effet sur la gouvernance** : la combinaison des deux renforce la transparence, l'adhésion et la légitimité sociale des projets.
- ✓ **Pertinence contextuelle** : dans un environnement marocain marqué par des enjeux de compétitivité internationale et d'acceptabilité locale, cette articulation répond à la fois aux impératifs économiques et aux exigences sociétales.

Ces résultats suggèrent que l'intégration coordonnée du marketing digital et de la GRH durable peut constituer un avantage concurrentiel distinctif dans la gestion des projets complexes au Maroc.

3. Discussion

L'analyse documentaire réalisée suggère que l'articulation entre **marketing digital**, **e-GRH/GRH durable** et **gouvernance de projets** peut constituer un cadre intégrateur pour

adresser la complexité (multiplicité d'acteurs, incertitude, dynamique temporelle) des projets contemporains. Sur le plan théorique, cette articulation s'appuie sur (i) les travaux de gouvernance des projets et de gestion des parties prenantes, qui documentent l'importance des architectures de gouvernance et des stratégies d'engagement dans des contextes complexes, et (ii) les recherches en e-GRH, employer branding et GRH durable (incluant GHRM), qui précisent les mécanismes RH susceptibles d'influencer l'attraction, la rétention et l'engagement des talents ainsi que certaines dimensions de performance durable. Nous soulignons toutefois que, dans le cadre présent, les inférences demeurent **déductives** et **propositionnelles** (analyse théorique), non **confirmatoires** (pas de test empirique).

3.1.Implications théoriques :

- **Gouvernance des projets et gestion des parties prenantes.** Les modèles de gouvernance fondés sur la *governmentality* et les structures de gouvernance éclairent la manière dont les organisations orchestrent rôles, responsabilités et mécanismes de contrôle/coordination dans des contextes de forte complexité. Dans cette perspective, l'engagement des parties prenantes — internes et externes — est un déterminant central de la performance des projets et de leur soutenabilité, ce qui plaide pour des dispositifs combinant gouvernance formelle et capacités d'orchestration relationnelle. Nous proposons que l'intégration d'outils digitaux issus du marketing (écoute active, analytics, parcours omnicanal) puisse enrichir les pratiques d'engagement des parties prenantes déjà recensées en management de projet. **Proposition P1** : dans des contextes de forte complexité, l'hybridation "gouvernance de projet + pratiques d'engagement inspirées du marketing digital" accroît la qualité de l'alignement acteurs-objectifs (à investiguer empiriquement).
- **e-GRH, employer branding et alignement stratégique.** Les revues sur l'e-GRH montrent des promesses (efficacité de service, orientation plus stratégique de la fonction), mais aussi des résultats nuancés sur les effets stratégiques directs : l'adoption d'e-GRH est elle-même expliquée par la maturité de la GRH stratégique. L'employer branding, de son côté, dispose d'un socle théorique robuste (chaîne de valeur de la marque employeur) pour relier attractivité, engagement et rétention. **Proposition P2** : l'alignement entre e-GRH, employer branding et objectifs projet devrait médiatiser (plutôt que déterminer directement) l'engagement et la disponibilité de compétences rares dans les projets complexes (à tester).
- **GRH durable / GHRM, ESG et performance.** La littérature (revues et études empiriques) suggère des **associations** positives entre pratiques de GRH durable (p. ex., recrutement/formation "verts", participation, équité) et divers résultats (engagement, légitimité, certaines dimensions de performance durable). Ces liens restent hétérogènes selon contextes, mesures et méthodes, ce qui invite à éviter toute conclusion causale hâtive. **Proposition P3** : dans les projets complexes, des systèmes de GRH durable intégrés pourraient renforcer la légitimité sociale et les résultats durables, via des mécanismes d'engagement et de capacités organisationnelles (à vérifier empiriquement).

3.2.Implications managériales et recommandations :

- **Construire une architecture de gouvernance orientée parties prenantes.** Déployer des mécanismes clairs de décision/coordination (comités, chartes, rôles) tout en institutionnalisant des pratiques d'engagement (cartographie dynamique des acteurs, feedback loops numériques, tableaux de bord d'enjeux).
- **Accélérer l'e-GRH avec prudence "evidence-based".** Prioriser les cas d'usage dont l'effet sur la valeur est mieux établi (self-service RH, analytics pour la planification de

capacités), et évaluer systématiquement les effets organisationnels (compétences, processus, rôles).

- **Professionnaliser l'employer branding centré projet.** Articuler clairement promesse employeur, exigences des projets et parcours collaborateur ; piloter rétention et engagement par des métriques explicites (time-to-fill sur rôles critiques, taux de mobilité inter-projets, etc.).
- **Intégrer la GRH durable aux dispositifs ESG.** Déployer des bundles de pratiques cohérents (sélection/formation/participation/évaluation-rémunération responsables) et les lier à des **indicateurs de projet** (sécurité, diversité, rotation, apprentissages, controverses parties prenantes), en distinguant bien **corrélations** et **effets** lors du reporting.
- **Gestion du changement et développement des compétences hybrides.** Plutôt que d'invoquer des constats journalistiques, mobiliser des plans de développement ancrés dans la littérature (readiness, capacités numériques/RH/ESG), assortis d'évaluations d'appropriation (formation-action, communautés de pratique, revues post-projet).

4. Conclusion :

La complexité constitue aujourd'hui un défi majeur pour les organisations confrontées à des environnements en mutation rapide, caractérisés par l'incertitude, l'interdépendance des acteurs et la multiplicité des objectifs. Dans ce contexte, refuser la complexité, c'est refuser l'évolution, mais l'accepter implique de repenser les modèles de gouvernance et de management des projets.

Cette étude a proposé un **cadre conceptuel** suggérant que l'articulation entre **marketing digital** et **gestion durable des ressources humaines (GRH durable)** fondée sur les critères ESG peut représenter un **levier stratégique** pour renforcer la gouvernance des projets complexes au Maroc. Le marketing digital contribue à améliorer l'agilité organisationnelle, l'innovation et l'interaction avec les parties prenantes, tandis que la GRH durable favorise la cohésion, la diversité et l'alignement des valeurs organisationnelles avec les attentes sociétales. Ensemble, ces deux dimensions pourraient soutenir la **résilience organisationnelle** et la **performance durable** des projets à forte intensité technologique et sociale.

Cependant, il est important de souligner que notre contribution est **propositionnelle** et non **confirmatoire** : l'analyse repose sur une **approche documentaire** combinant littérature académique, rapports institutionnels et exemples d'entreprises marocaines. Les bénéfices potentiels évoqués ne constituent pas des causalités établies, mais des **hypothèses théoriques** à tester empiriquement.

D'un point de vue managérial, les résultats suggèrent que les organisations marocaines devraient développer des **compétences hybrides** combinant digitalisation, gestion des parties prenantes et compréhension des enjeux ESG ; concevoir des dispositifs de gouvernance plus **participatifs et intégrés**, articulant technologies, engagement collaboratif et pratiques responsables ; aligner les politiques RH avec les **indicateurs de durabilité**, afin de renforcer la légitimité sociale des projets complexes.

Enfin, cette étude ouvre plusieurs **pistes de recherche futures** :

1. **Validation empirique** du cadre conceptuel proposé à travers des enquêtes quantitatives et qualitatives sur un échantillon élargi d'organisations marocaines et régionales ;
2. **Analyse comparative** entre les projets complexes marocains et ceux d'autres pays émergents pour identifier les facteurs contextuels clés ;
3. **Exploration de l'influence des facteurs culturels et institutionnels** sur l'intégration des pratiques ESG dans les projets complexes ;

4. **Évaluation des impacts mesurables** de l’articulation marketing digital–GRH durable sur la performance, la résilience et l’acceptabilité sociale des projets.

En adoptant cette démarche, les chercheurs comme les praticiens pourront mieux comprendre **comment concevoir des modèles de gouvernance adaptés à la complexité**, intégrant les dimensions digitales, humaines et environnementales, pour accompagner les transformations organisationnelles au Maroc et dans des contextes similaires.

Références :

- (1). Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A. and Andersen, B. (2017) ‘Project sustainability strategies: A systematic literature review’, *International Journal of Project Management*, 35(6), pp. 1071–1083.
- (2). ADD (2025) Rapport sur les compétences hybrides au Maroc. Rabat: Agence de Développement du Digital.
- (3). African Scientific Journal (2020) Marketing RH et durabilité dans les organisations africaines.
- (4). Attijariwafa Bank (2020) Rapport RSE – Disponible sur: <https://www.attijariwafabank.com/fr/rse> [Consulté le 13/06/2025].
- (5). Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S. and Solnet, D. (2016) ‘Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission?’, *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), pp. 820–837.
- (6). Benabdelhadi, M., Bentaleb, H. and Zaoual, A. (2022) ‘Gestion des projets complexes au Maroc: entre impératifs de modernisation et contraintes territoriales’, *Revue Marocaine de Management*, 12(2), pp. 41–56.
- (7). Bondarouk, T. and Ruël, H. (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), pp. 391–414.
- (8). Brisola, S. and Imperatori, B. (2014) ‘Digital HRM and new challenges in performance management’, *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), pp. 67–82.
- (9). Cairn (2020) La méthodologie qualitative en sciences de gestion. Disponible sur: <https://www.cairn.info> [Consulté le 10/06/2025].
- (10). Carrefour RH (2025) Indicateurs ESG et pratiques RH responsables au Maroc. Casablanca: Carrefour RH Consulting.
- (11). Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2019) *Digital Marketing*. 7th edn. Harlow: Pearson Education.
- (12). De Rezende, L.B., Blackwell, P. and Pessôa, M.S.P. (2018) ‘Managing complexity in projects: A theoretical proposition’, *Gestão & Produção*, 25(1), pp. 160–174.
- (13). Dthinking Academy (s.d.) La pensée design appliquée à la conduite du changement. Disponible sur: <https://dthinking.academy> [Consulté le 18/06/2025].
- (14). Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. and Müller-Camen, M. (2016) ‘Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies’, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), pp. 88–108.
- (15). Energies & Développement Durable (2024) Nareva et la digitalisation participative dans l’énergie renouvelable. [en ligne] Disponible sur: <https://energie.ma>
- (16). Ferraro, F. (2008) *Complexity theory and project management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- (17). Geoboost (2025) Transformation digitale et compétitivité des entreprises marocaines. Rabat: Éditions Geoboost.

- (18). Geraldi, J., Maylor, H. and Williams, T. (2011) 'Now, let's make it really complex', *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), pp. 966–990.
- (19). Guerci, M., Radaelli, G. and Shani, A.B. (2020) 'A stakeholder perspective for sustainable HRM: A conceptual framework', *Human Resource Management Review*, 30(3), 100700.
- (20). Handsmith, A. (2007) 'Managing the unpredictable: Complexity and project leadership', *Project Management Journal*, 38(3), pp. 15–25.
- (21). IJAFAME (2025) La digitalisation des RH dans les PME marocaines: entre promesse et réalité, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(1), pp. 65–83.
- (22). Kannan, P.K. (2017) 'Digital marketing: A framework, review and research agenda', *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), pp. 22–45.
- (23). Kerzner, H. (2017) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th edn. Hoboken: Wiley.
- (24). Kumar, V., Aksoy, L. et al. (2016) 'Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value', *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 297–310.
- (25). La Vie Éco (2025) Inwi et la culture de la durabilité digitale. Disponible sur: <https://lavieeco.com> [Consulté le 25/06/2025].
- (26). L'Impact du Marketing Digital (2025) Rapport sur l'efficacité des stratégies numériques au Maroc. Casablanca: Observatoire Marketing Maroc.
- (27). Marjane Holding (2024) Politique RH et développement durable. Casablanca: Direction RH Groupe CDG.
- (28). Médias24 (2025) Orange Maroc connecte l'industrie 4.0. Disponible sur : <https://medias24.com> [Consulté le 28/06/2025].
- (29). Mouterfi, H. (2025) 'Le marketing RH au service de la transformation organisationnelle', *Revue des Sciences de Gestion*, 45(1), pp. 85–101.
- (30). Müller, R., Drouin, N. and Sankaran, S. (2019) *Organizational Project Management: Theory and Implementation*. London: Routledge.
- (31). OCP Group (2024) Rapport de durabilité 2023 – Act4Community et RH. Casablanca: OCP.
- (32). People Base CBM (2025) ESG et performance RH au Maroc: tendances et outils. Casablanca: People Base Consulting.
- (33). PMI Morocco Chapter (2022) *Gouvernance des projets complexes: défis et bonnes pratiques*. Rabat: PMI Maroc.
- (34). Sawadogo, A. (2021) 'L'approche qualitative en sciences sociales : méthodologie et enjeux', *Revue Africaine de Recherche en Management*, 3(2), pp. 91–104.
- (35). Scribbr (s.d.) *Méthodologie qualitative: définitions, méthodes et exemples*. Disponible sur : <https://scribbr.fr> [Consulté le 03/06/2025].
- (36). Senge, P.M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Revised edn. New York: Doubleday.
- (37). Shenhar, A.J. and Dvir, D. (2007) *Reinventing Project Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- (38). Silvius, G. and Schipper, R. (2014) 'Sustainability in project management: A literature review and impact analysis', *Social Business*, 4(1), pp. 63–96.
- (39). StartCharika (2025) Maroc Digital 2025: Feuille de route de la transformation numérique nationale. Rabat: Ministère de la Transition Numérique.
- (40). Tiago, M.T.P.M.B. and Verissimo, J.M.C. (2014) 'Digital marketing and social media: Why bother?', *Business Horizons*, 57(6), pp. 703–708.