

L'impact de la transformation digitale sur les pratiques et le développement du capital humain

The impact of digital transformation on human capital practices and development

Zouhair EL ARHLABI, (Doctorant)

*Faculté des Sciences de l'Éducation
 Université Mohamed V, Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Éducation Boulevard Mohammed Ben Abdellah Regragui, Rabat 10000 Université Mohamed V, Rabat, Maroc Tél : 05.37.77.42.78 05.37.77.42.89. Fax : 05.37 .77. 13. 42
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL ARHLABI, Z. (2023). L'impact de la transformation digitale sur les pratiques et le développement du capital humain. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 37-51. https://doi.org/10.5281/zenodo.7975065
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 10, 2023

Accepted: May 30, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-1 (2023)

L'impact de la transformation digitale sur les pratiques et le développement du capital humain

Résumé

La transformation numérique d'une entreprise consiste à utiliser les nouvelles technologies dans la gestion quotidienne d'une organisation pour améliorer le leadership et la performance de l'entreprise. Ceci est basé sur la prémisse que ce processus de transformation numérique affectera l'ensemble de l'organisation, y compris les employés. Partant de ce constat, il est essentiel d'étudier l'impact de cette révolution technologique. Ainsi, le but de cet article est d'examiner l'impact de l'introduction des nouvelles technologies sur les pratiques de gestion du capital humain. D'autre part, les conclusions de cette étude montrent que la numérisation est la clé pour permettre aux subordonnés d'interagir avec tous les membres de l'organisation, de fournir des informations en temps réel, de réduire les coûts et les dépenses et de faciliter la coordination et la communication influençant le développement du capital humain. Facilite l'évaluation des employés et de la productivité des employés.

Le présent article constitue une synthèse narrative des connaissances et de travaux précédents visant à éclairer cette thématique.

Mots clés : Transformation digitale, développement du capital humain, performance, organisation.

Classification JEL : O15

Type de l'article : Article théorique

Abstract

The digital transformation of a company is the use of new technologies in the daily management of an organization to improve leadership and business performance. This is based on the premise that this digital transformation process will affect the entire organization, including the employees. Based on this observation, it is essential to study the impact of this technological revolution. Thus, the purpose of this article is to examine the impact of the introduction of new technologies on human capital management practices. On the other hand, the findings of this study show that digitization is the key to enable subordinates to interact with all members of the organization, provide real-time information, reduce costs and expenses and facilitate coordination and communication influencing the development of human capital. Facilitates the evaluation of employees and employee productivity.

This article is a narrative synthesis of knowledge and previous work to shed light on this topic.

Keywords: Digital transformation, human capital development, performance, organization.

JEL classification: O15

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le développement rapide de la technologie ne connaît pas de rythme régulier dans le temps. En fait, les technologies sont omniprésentes, ce qui implique une transition des entreprises vers le numérique. De même, cela a sans aucun doute conduit à une restructuration du fonctionnement des organisations et continue d'entraîner des changements majeurs dans la manière dont les organisations sont gérées. En fait, l'essor des outils technologiques affecte les organisations de toutes les manières. Il s'agit d'un développement technologique qui a sensibilisé les organisations et leurs employés à la transformation numérique des entreprises et à s'adapter à l'évolution rapide du monde des affaires et aux nouveaux développements technologiques. La numérisation est donc devenue un mot à la mode et une tendance dans le monde des affaires, et pour que les entreprises restent compétitives et survivent, elles doivent faire face à une transformation numérique qui affecte divers aspects.

En dépit de l'existence de multiples définitions dans la littérature, la digitalisation reste un concept complexe et difficile à cerner. D'après Liu et al (2011), les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont adoptées dans la gestion quotidienne des organisations pour améliorer les processus de travail organisationnels. Pour d'autres auteurs (Hess et al., 2016), la numérisation se rattache à l'ensemble des changements qu'une organisation peut connaître après l'introduction d'une nouvelle technologie. Ces transitions vers la digitalisation affectent plusieurs aspects des organisations que nous citons, notamment les produits, les processus et les ressources humaines. En effet, les responsables des ressources humaines sont largement impactées par l'adoption des nouvelles technologies au niveau des entreprises. De plus, il semble y avoir une corrélation naturellement positive entre la transformation digitale et le capital humain. Notons que la notion de capital humain fait référence à un ensemble de compétences, de connaissances, d'aptitudes et d'expériences qui permettent à une personne d'occuper un certain niveau de poste dans une entreprise ou une collectivité. En menant un approfondissement sur l'impact de la digitalisation sur le capital humain d'une entreprise, nous avons pu relever une quasi-absence de littérature focalisée sur ce sujet. Nous avons donc jugé nécessaire d'approfondir la recherche et d'analyser comment les transformations numériques des organisations contribuent au développement de leur capital humain. Dans ce sens, notre travail de recherche s'articule sur la question principale suivante : **Dans quelle mesure la transformation digitale influence-t-elle les pratiques de management et de développement du capital humain ?**

Pour apporter des éléments d'éclaircissement à cette problématique, nous allons donc nous référer à une revue de littérature, portant sur la question de la transformation digitale des organisations et ses répercussions sur l'aspect humain de la société. Ainsi, dans un point dans notre article, nous allons faire un état de l'art du concept de la digitalisation pour l'analyser et l'appréhender, puis nous allons mettre l'accent sur la notion du capital humain dans la théorie des organisations et enfin nous essayerons d'aborder la relation entre la digitalisation des organisations d'une part et la gestion du capital humain et son développement de l'autre part.

2. La transformation digitale des organisations : un état de l'art

L'apparition de la transformation numérique résulte de la convergence entre l'environnement informatique personnel de l'entreprise et l'impact profond des nouvelles technologies de l'information et de la communication telles que la technologie mobile, la technologie d'analyse, le cloud et l'Internet des objets (SMACIT) (White, 2012 ; Kane et al., 2015 ; Sebastian et al., 2017). Au sens large, il s'agit de l'intégration des technologies numériques et des processus métier dans l'économie numérique (Liu et al., 2011). D'un point de vue holistique, la transformation numérique comprend l'utilisation de la technologie pour améliorer

fondamentalement la gestion, les processus et les performances des entreprises (Westerman et al., 2014). Cependant, la transformation numérique également connue sous le nom de "numérisation" est encore un concept flou dans la littérature actuelle en raison de la complexité qu'elle présente. Une revue des recherches antérieures permet de considérer la transformation numérique comme un phénomène social (Stolterman et al., 2004) ou une évolution culturelle (Belk 2013 ; Pardo et al., 2012). Pour les organisations, ce phénomène complexe repose sur l'idée de concevoir de nouveaux modèles d'affaires digitalisés ou intégrés numériquement dans leurs processus opérationnels (Zhu et al., 2006 ; Rogers et al., 2006) et al., 2011 ; Kohli et al., 2011 ; Barland, 2013 ; Rothmann et al., 2014 ; Oiestad et al., 2014 ; Pardo et al. 2014). Il s'agit d'un changement de paradigme créé par la génération numérique ou « numérique innée ». Dans ce contexte, les entreprises doivent s'adapter en modifiant leur « business model » ou en développant de nouveaux business models.

Cependant, traiter la transformation numérique d'une entreprise comme un modèle strictement économique est discutable et incomplet, car cela peut affecter d'autres éléments organisationnels, tels que la culture, la structure organisationnelle, le lieu de travail et même l'éthique. De plus, nous qualifions la transformation numérique de "un processus de changement perturbateur ou incrémental". Elle a commencé avec l'introduction et l'utilisation des technologies numériques (NTIC) et a évolué vers la transformation implicite et globale des organisations axées sur la création de valeur. Cette forme de transformation organisationnelle dans une organisation axée sur la technologie implique l'utilisation des technologies de l'information et du numérique pour affecter différents aspects de l'organisation. De nombreux auteurs ont proposé des définitions du concept de transformation numérique. Cependant, il n'y a pas de consensus dans la littérature sur ce dernier. Uniquement les éléments de définition trouvés dans plus d'une définition. Par conséquent, nous introduisons les principales définitions en circulation dans la littérature de ce concept. Selon Hess et al. (2016), la transformation numérique « se concentre sur les changements apportés par les technologies numériques au modèle économique d'une entreprise, entraînant des changements dans les produits et les structures organisationnelles et l'automatisation des processus ». Quant à Piccinini et al (2015), ils avancent que la transformation numérique d'une organisation est « caractérisée par l'utilisation des nouvelles technologies numériques qui permettent à l'entreprise de faire des progrès significatifs ». Henriette et al (2015) définissent la transformation numérique comme « des modèles économiques motivés par des changements dans l'utilisation des technologies numériques dans tous les aspects de la société humaine ». Le **tableau 1** ci-dessous présente les principales définitions des transformations numériques majeures dans la littérature :

Tableau 1 : Définitions de la transformation digitale

Authors	Definition
Liu et al. (2011)	"Integration of digital technologies into business processes"
Bharadwaj et al. (2013)	"An organizational strategy formulated and executed by leveraging digital resources to create different value"
Fitzgerald et al. (2013)	"The use of digital technologies to enable major business improvements"
Lucas et al. (2013)	"Altering traditional ways of doing business by redefining business capabilities, process and relationships"
Miths et al. (2013)	"The extent to which an organization engages in way activity of IT"

Westerman et al. (2023)	“The use of technology to radically improve performance or reach of enterprise”
Henriette et al. (2013)	“A business model driven by changes associated with application of digital technology in all aspects of society”
Piccinini et al. (2015)	“Characterized by the use of new digital technologies to enable significant business improvements”
Schuchmann and Seufert (2015)	“Realignment of technology and new business models to more effectively engage digital customers at every touch-point in the customer experience life cycle”
Chanas and Hess (2016)	“Reflect the pervasiveness of changes induced by digital technologies throughout an organization”
Hess et al. (2016)	“Concerned with the changes digital technologies can bring about in a company’s business model, which result in changed products or organizational structures or in the automation process”
Morakanyane et al. (2017)	“Digital technologies to enable business models, operational processes and customer experience to create value”
Ziyadin I, S (2020)	“Organizations digitally change and outlines organizations inspirations, and additionally their triggers”

Source : (Grace A. et al., 2017, p : 6)

Sur la base de l'analyse des principales définitions de la transformation numérique, nous pensons qu'elle consiste en « un processus de changement organisationnel affectant divers aspects de l'organisation (structure, produits, etc.) induit par l'intégration et l'utilisation des technologies numériques. Afin d'améliorer l'organisation ».

De plus, nous croyons que la transformation numérique repose sur le principe de l'utilisation de nouvelles technologies qui ont un impact sur trois aspects de l'organisation. Au niveau des ventes et du marketing, il se concentre sur l'amélioration de l'expérience client et la transformation de l'ensemble du cycle de consommation en intégrant le digital. Elle affecte en interne les processus, la prise de décision et les structures organisationnelles et affecte de manière holistique toutes les unités et fonctions commerciales, conduisant souvent à des modèles de mise sur le marché améliorés entièrement numérisés (Kaufman et al. Horton 2015 ; Schuchmann et al. Seufert 2015 Hess et al., 2016). De manière générale, les chercheurs s'accordent à dire que la transformation numérique implique des changements fondamentaux pour obtenir de meilleurs résultats et prend en compte les dimensions internes, externes et globales de l'entreprise (Ismaïl H. M. et al., 2018).

En outre, la nature du changement numérique telle que décrite dans la littérature stipule que son niveau de complexité surpasse celui des précédentes transformations basées sur l'informatique. Ceci est sous-tendu par le fait que ces dernières années, la transformation digitale a été reconnue comme l'un des plus grands défis dans toutes les industries sans exception (Schuchmann et Seufert 2015).

Bien que les entreprises soient conscientes de son importance primordiale, elles se heurtent à de nombreux enjeux qui les empêchent d'entreprendre la transformation numérique, et encore moins d'en tirer profit (Von Leipzig et al., 2014). Elles sont le plus souvent confuses par des prérogatives compétitrices, qui les empêchent d'extraire de nouvelles ressources numériques, et elles ont du mal à en extraire la valeur commerciale (Kane et al., 2015 ; Fitzgerald et al., 2013).

Cela peut être dû à un problème de précision sur les différents facteurs et opportunités que les managers peuvent prendre en compte lorsqu'ils travaillent sur le changement (Hess et al., 2015). Fitzgerald et al. (2013) ont constaté que la réalisation de l'impact transformateur des nouvelles technologies numériques nécessite des compétences managériales et techniques supérieures. Ils affirment que seules quelques entreprises ont été en mesure de le faire. Par ailleurs, ils rappellent que les entreprises d'aujourd'hui font également face à des défis managériaux et institutionnels (Ismail H.M. et al., 2018).

Les problèmes institutionnels s'expliquent mieux par le fait que la plupart des changements induits par la technologie s'accompagnent d'une résistance au changement. Cela se reflète dans le comportement de certains membres qui ne veulent pas accepter la nouvelle situation (Lawton 2015). Cette barrière culturelle est souvent sous-estimée et non reconnue par la plupart des entreprises (Von Leipzig et al. 2017). Sur la base de ce qui précède, la transformation numérique est un type plus complexe de transformation d'entreprise basée sur la technologie, et le rôle stratégique des nouvelles technologies et des capacités numériques doit être pris en compte pour une innovation numérique réussie dans le monde virtuel. De meilleurs résultats et durabilité en transformant plusieurs aspects d'une entreprise : modèle commercial, expérience client (composé de produits et services numérisés) et opérations (composé de processus et de prise de décision). Il conclut qu'il est nécessaire d'obtenir un avantage concurrentiel significatif. La transformation numérique, par conséquent, se produit lorsqu'une organisation intègre une multitude de nouvelles technologies numériques, complétées par une connectivité omniprésente, tout en ayant un impact sur ses employés (y compris les compétences, les talents et les cultures) et ses réseaux (y compris les systèmes de valeur entiers) (Ismail H.M. et al., 2018).

2.1 La digitalisation des organisations : une réponse à l'évolution de l'environnement

Les organisations ont subi une transformation numérique pour s'adapter à l'environnement. En effet, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication a entraîné des changements dans certains aspects de l'environnement des affaires, notamment des changements dans le comportement des consommateurs, des changements dans l'organisation du travail, etc. Cela oblige les entreprises à intégrer et à introduire de nouvelles technologies à leur processus. Les discussions sur la manière dont les organisations réagissent à de tels changements environnementaux remontent aux fondements de la théorie de la contingence. En fait, cette approche, apparue dans les années 1950 (Abba M. 2018), repose sur l'idée que « la performance d'une organisation est le résultat d'une 'adéquation' entre son environnement et les arrangements organisationnels internes » (Van of Ven et Drazin R. 1984). Les auteurs de l'approche contingente rejettent l'idée de « One Best Way » (Pock T. 2007) (Sadik 2017) et confrontent l'idée d'un modèle organisationnel universel (Desreumaux A. 2015). Ils soutiennent donc qu'une organisation doit s'adapter aux détails de son contexte pour réussir (Schreyögg et Steinmann, 1987).

Pour nous, la transformation numérique d'une organisation répond aux exigences de l'environnement. Elle est donc indispensable à leur survie. La technologie a un impact positif sur les performances, car la plupart des entreprises numérisées s'adaptent mieux à leur environnement.

2.2 Dimensions et défis de la transformation digitale des entreprises

Ces dernières années, les chercheurs ont traité des aspects centraux de la transformation numérique des organisations à un niveau général et conceptuel. En ce sens, Matt et al. (2015) ont identifié quatre aspects clés d'une stratégie de transformation numérique. Il s'agit de l'utilisation de la technologie, des changements de création de valeur, des changements structurels et des changements financiers. La coordination de ces quatre dimensions, disent-ils,

fournit un cadre holistique qui mène au développement d'une stratégie de transformation numérique efficace pour une organisation.

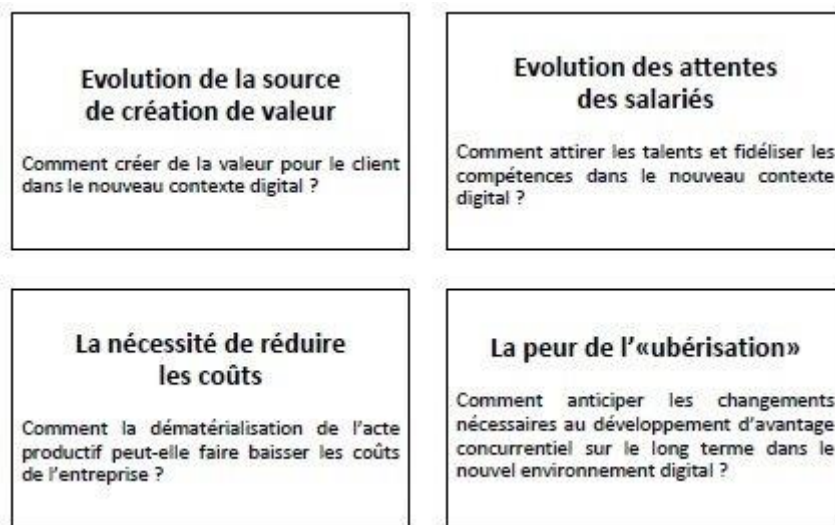
Une étude empirique de Chantias et Hess (2016) suggère que les organisations devraient établir des unités indépendantes pour la transformation numérique et établir des mécanismes de gouvernance et de collaboration qui contribuent au succès de leurs stratégies de digitalisation de la rizière.

De même, Gehrke et al (2016) ont identifié neuf défis clés auxquels les entreprises sont confrontées dans leur processus de transformation numérique. Ces défis comprennent le manque d'outils, de méthodes et d'approches pour numériser les processus et les scénarios de transition peu clairs, et le manque de structure et d'orientation pour gérer la transformation et la structure organisationnelle, le manque de collaboration et de collaboration, les contraintes de temps et de budget et la faible sensibilisation. Culture non coopérative et manque de compétences. Ils ont fait valoir que la numérisation consiste à surmonter ces défis.

2.3 Les déterminants de la digitalisation des organisations

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent aux entreprises de grandes opportunités en termes d'efficacité, de réduction des coûts et d'interaction avec les parties prenantes. Dudezert (2018) s'est concentré sur l'analyse des moteurs de l'adoption et de la mise en œuvre de la transformation numérique dans les entreprises et a identifié quatre principales raisons menant à la transformation numérique.

Figure 2 : Les déterminants de la transformation digitale



Source : (Dudezert. 2018)

➤ Les organisations adoptent de plus en plus la transformation numérique pour améliorer leurs offres commerciales, ajouter de la valeur à leur entreprise et répondre aux besoins évolutifs des clients dans un contexte numérique.

➤ La plupart des employés d'aujourd'hui sont issus de la génération Z et de la génération Y. Ils sont donc « nés numériques », caractérisés par leur adoption des nouvelles technologies dans tous les domaines de leur vie. Ainsi, les entreprises s'appuient sur la numérisation interne. Cela permet à la plus jeune génération d'employés de s'immerger dans un environnement numérique familier, ce qui peut avoir un impact positif sur leur performance et leur bien-être au sein de l'organisation.

➤ La transformation numérique couvre de multiples dimensions, dont la dimension financière, et apporte de nombreux avantages importants à votre entreprise. En fait, la numérisation peut réduire les coûts et les dépenses quotidiennes qui ont caractérisé les

entreprises traditionnelles, en particulier pour les tâches administratives effectuées manuellement.

➤ Au cours des dernières années, le phénomène d'Uberisation a émergé dans plusieurs pays, obligeant les entreprises à envisager sérieusement d'entrer dans le processus de transformation numérique pour éviter d'être dépassées par les nouveaux concepts de l'économie numérique. En effet, les entreprises devront développer de nouveaux modèles économiques pour créer de la valeur dans le paysage numérisé (Lissaneddine Z. et Laaroussi O. 2021).

3. Le concept du capital humain

Le capital humain représente l'ensemble des compétences, des connaissances, des capacités et de l'expérience qui permettent à un individu d'occuper un poste à un niveau particulier au sein d'une entreprise ou d'une communauté. Les universitaires ont des opinions divergentes sur l'origine et la définition du capital humain au fil du temps. Le terme a été utilisé pour la première fois par Theodor Schultz (1972). Il croit qu'il existe un capital total, ou capital humain, qui comprend l'expérience, les connaissances et les compétences. À l'origine, le capital humain n'était compris que comme des aptitudes et des compétences techniques. En d'autres termes, le concept de capital humain commence à évoluer en termes d'efficacité par rapport aux organisations. Divers chercheurs ont également développé leurs propres idées et formulé leurs propres théories. Dans l'histoire moderne, le concept de capital humain a reçu beaucoup d'attention. Goode (1969) a défini le capital humain comme la quantité de connaissances, de compétences, d'aptitudes, de compétences et d'attributs que les employés acquièrent dans le processus de production. Cela rapproche Goode (1969) de la définition du premier auteur du capital humain proposée par Theodor Schulz (1972) à la fin du XXe siècle. Cette dernière a considérablement influencé la vision unidimensionnelle du concept de capital humain en tant qu'ensemble de qualités économiques. Gary Becker (1975), l'économiste titulaire du prix Nobel d'économie en 1992 et disciple de Theodor Schulz, a présenté une définition du capital humain dans son livre *Human Capital* publié en 1964 considérant le capital humain comme étant « **le stock de connaissances, de motivation et de compétences qui peut être élargi par des investissements dans l'éducation, l'expérience professionnelle, la santé et l'acquisition d'informations** ».

Gary Becker (1975) a développé et amélioré la théorie de Schultz afin de faire apparaître le rendement atteint à travers l'investissement en capital humain et il a développé une approche économétrique du comportement humain.

Bontis (1999) définit le capital humain comme les capacités humaines d'une organisation, telles que l'apprentissage, les connaissances et les compétences qui donnent à l'organisation son identité unique. L'auteur parle alors de la place du capital humain dans la structure. En effet, le capital humain regroupe l'ensemble des caractéristiques personnelles et individuelles des salariés et leur capacité à créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. En fin de compte, la somme du capital humain de tous les employés est le capital intellectuel. Dans une étude de 1999, Davenport a fait valoir que le capital humain réside dans les attributs « intangibles » que les employés apportent à une organisation. Davenport (1999) considère le capital humain comme une partie importante d'une organisation et une source de profits pour les entreprises. Cela affecte grandement la performance globale de l'organisation.

Davenport a fait valoir que le capital humain réside dans les attributs « intangibles » que les employés apportent à une organisation. Davenport (1999) considère le capital humain comme une partie importante d'une organisation et une source de profits pour les entreprises. Cela affecte grandement la performance globale de l'organisation.

3.1 L'approche théorique du capital humain

Bien que la théorie du capital humain ait émergé dans les années 1960, les racines et les fondements de cette théorie remontent à plusieurs années. En particulier, il existe d'excellents travaux sur la théorie économique classique de l'organisation, notamment par Adam Smith, Petty W. Marx K. et d'autres. En effet, Petty W. Hull a été l'un des premiers chercheurs à s'intéresser à l'étude statistique de la valeur monétaire des travailleurs, dans le but de faire une évaluation holistique de la valeur produite à l'échelle nationale (Hull, C.H. 1899).

A. Smith (1976), dans son ouvrage « *Wealth of Nations* », a affirmé que « **les compétences acquises par la formation (l'éducation) valent toujours un revenu substantiel** » qui est « **le capital fixe réel réalisé par une personne** » (Smith, A. 1976).

Selon cette citation, les compétences acquises par le biais de l'éducation sont un « véritable capital d'investissement », un investissement qui rapporte tout au long de votre vie professionnelle. Cela suggère que l'éducation peut être considérée comme un investissement viable à long terme, car elle contribue à améliorer les perspectives de carrière et les revenus d'un individu. Gardez à l'esprit, cependant, que les études ne garantissent pas automatiquement un revenu élevé. Lors de l'évaluation de la valeur des compétences acquises par le biais de l'éducation, il est également important de prendre en compte d'autres facteurs tels que l'expérience de travail, les compétences sociales et la demande du marché du travail.

Jean-Baptiste Say est d'accord avec cette idée, soulignant l'importance des aptitudes et compétences acquises en tant que capital pouvant être utilisé pour améliorer la performance globale d'une organisation et générer des profits. Cette citation suggère que les aptitudes et les compétences ont un prix et que les investissements dans l'éducation et la formation peuvent être considérés comme des investissements dans le capital humain d'une organisation.

Jean-Baptiste Say a également soutenu que les aptitudes et les compétences doivent être considérées comme des actifs, car elles sont acquises à un coût et ont tendance à générer des profits et à améliorer la performance globale d'une organisation (Kicker, B.F. 1996).

Par la suite, l'idée est développée que les compétences, les capacités et les connaissances spécifiques à l'homme acquises au cours des processus de formation et d'apprentissage ont un impact direct sur les processus de production (Schulz, 1961 ; GS Becker 2015 ; Mincer 1958 ; McConnell, S. et al.). La théorie économique néoclassique suppose que le capital humain peut être évalué en fonction de l'importance d'investir dans la formation et les compétences des ressources humaines.

Des facteurs tels que les coûts d'information, les coûts des soins de santé et la mobilité professionnelle et géographique après la formation sur le marché du travail ont ensuite été ajoutés à la structure du capital humain. Selon des économistes tels que Minzer, Schulz et Becker, l'ajout de la mesure de la valeur du capital humain aux mesures traditionnelles du capital et du travail fournit un modèle socio-économique très utile pour le développement économique du pays. Ainsi, un nouveau domaine a émergé. Nous nous consacrons à la conception et au développement de modèles pour analyser l'impact du capital humain sur la performance et le développement économique. Ce concept de capital humain sous-tend l'importance économique de l'investissement dans les ressources humaines, où l'inégalité des revenus des personnes ne dépend pas du type de travail qu'elles effectuent, mais de l'efficacité de l'orientation professionnelle, de l'investissement individuel dans l'apprentissage, et Nous avons montré qu'elle dépend de la formation de certaines capacités. Capacités clés (Anikin, V. 2017).

3.2 Le développement du capital humain

Dans la mesure où le capital humain est considéré comme une principale source de bénéfice et de création de valeur dans les organisations performantes, il faut souligner qu'il y a beaucoup

de pertinence et d'articulation entre la théorie du capital humain et le domaine du développement des ressources humaines en termes de technicité et de soft skills (Swanson, 1999 ; Nafukho et. Chermack, 2007 ; Mclean, 2014).

En Effet, le capital humain est un aspect fondamental faisant partie des pratiques du management des ressources humaines qui comprend la formation et le développement des employés et qui est lié à d'autres domaines de la GRH. Cette fonction clé dans les organisations qui touche directement au rendement et au bien-être des salariés peut être divisée en plusieurs domaines clés. Cela concerne principalement la rémunération et les avantages sociaux, la motivation, le recrutement, l'analyse des emplois, l'évaluation du rendement des employés, la rotation des postes, la gestion collective et participative, la gestion des conflits et l'instauration d'une culture organisationnelle favorable, le bien-être et la gestion des performances des ressources humaines (Freund et Epstein, 1984 ; Arthur, 1992 ; Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995 ; Mac Duffie, 1995).

Selon Swanson (1999), la théorie du capital humain est considérée comme l'une des théories économiques du développement des ressources humaines (la théorie économique comprend la théorie du capital humain, la théorie des ressources rares et la théorie de la durabilité).

Swanson affirme que l'amélioration des performances doit s'appuyer sur la théorie économique à la base, car l'amélioration des performances a lieu dans des organisations qui sont des entités économiques.

En synthèse, les théories et les méthodes de management doivent être considérées comme des dérivés de la théorie économique. Afin d'assurer leur survie et leur pérennité dans un environnement turbulent et compétitif, les ressources humaines constituent un souci majeur des managers qui doit être pris au sérieux, car l'amélioration de la performance sociale et économique de l'organisation dépend directement de l'investissement en formation et en développement du capital humain. La théorie du capital humain peut améliorer les performances des organisations. Ainsi, elle explique à quel point il est intéressant de bénéficier des potentiels des employés et de la manière dont les organisations doivent investir en leurs ressources humaines à travers la formation, le suivi, le conseil, etc.

Afin de développer les compétences et les capacités de ces derniers dans tous les aspects, et ce dans l'objectif ultime de bénéficier du développement des ressources humaines au niveau de l'amélioration de la performance globale de l'organisation (Wuttaphan, N. 2017).

4. La transformation digitale des organisations et le développement des ressources humaines

Le développement des ressources humaines consiste donc à développer l'ensemble des caractéristiques des employés d'une organisation. En général, concernant ce développement du capital humain, il s'agit de permettre aux salariés d'améliorer leurs capacités, leurs savoir-faire et leurs compétences. Le développement des ressources humaines est un processus qui intègre plusieurs activités visant l'essor des compétences du salarié. Ces principales actions sont la formation, la qualification des salariés, la gestion des carrières, le coaching et l'accompagnement, et le développement des compétences clés. Schuler (1990) considère que le département des ressources humaines joue un rôle primordial dans le pilotage de la performance de l'organisation, et ce dans la mesure où il contribue à l'amélioration du rendement des employés et par conséquent à l'amélioration de la performance globale de l'entité. Ainsi, la fonction des ressources humaines se transforme en une principale fonction de pilotage de la performance des entreprises.

Les progrès des outils technologiques dans les espaces de travail ont actuellement un impact considérable sur le développement des ressources humaines. Auparavant, la technologie dans le domaine des ressources humaines était essentiellement un moyen didactique pour aider à la

formation et la qualification des employés (Benson et al, 2002). Les NTIC avancées permettent désormais une coordination et une adaptabilité plus remarquables, donnant aux salariés une voix plus importante et la capacité de façonner leur propre travail. Ainsi, nous constatons que la transformation digitale influence considérablement la fonction RH et les employés notamment en termes de développement personnel et professionnel (Accenture, 2016).

4.1 La digitalisation et le recrutement des talents

Le management des ressources humaines consiste en plusieurs activités, dont le recrutement qui prend une place importante, il s'agit de chercher les bons talents sur le marché de l'emploi, de les convaincre pour intégrer l'organisation et de les retenir au sein de l'entité. En effet, le talent des employés est fortement demandé dans le marché, c'est pourquoi les organisations doivent améliorer leurs techniques et leurs méthodes de recherche et de recrutement des bons talents.

C'est à ce niveau-là que la digitalisation s'impose puisqu'elle permet de faire rencontrer les talents avec les recruteurs sans pour autant dépenser beaucoup de ressources financières (Kumar B N. 2016).

Le management des talents exige de plus en plus la transformation digitale et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication de manière à promouvoir la communication, la collaboration et l'engagement, non seulement entre les employés et les organisations, mais aussi entre les employés eux-mêmes (Hunt 2014).

Les nouvelles technologies et les processus du management des ressources humaines, et notamment ceux de l'acquisition, et la préservation des talents ne sont plus des aspects distincts. Cependant, ils sont devenus complémentaires, dans la mesure où les nouvelles technologies facilitent et développent les processus de recrutement des talents. Ainsi, les organisations doivent intégrer davantage les NTIC afin d'optimiser le management de leurs talents (Kumar B N. 2016).

Dans ce sens, Alena Federova et al., (2019) dans leur étude « *Digitalization of Human Resource Management* » soulignent que l'intégration des nouvelles technologies dans les organisations a un impact positif considérable, sur la transformation du marché du travail. Ainsi, les NTIC modifient désormais le mode normal de fonctionnement des employés dans plusieurs disciplines et spécialités. En outre, les outils numériques sont introduits dans les différents processus de l'organisation, y compris dans celui de la gestion des ressources humaines (Alena et al., 2019).

En effet, « La digitalisation est un outil permettant d'accélérer les processus de communication, de réduire les coûts, d'accroître la productivité des organisations et de travailler de manière plus efficace et efficiente » (Indira, Jane, 2020). Dans ce même ordre d'idée, des chercheurs ont affirmé que la fonction de la gestion des ressources humaines est considérablement influencée par l'introduction des NTIC et ses conséquences sur l'avenir du travail (Jeroen Meijerinka. Et al., 2018). En effet, les technologies du digital vont changer l'organisation dans sa globalité ainsi que la nature du travail (Jeroen Boonsb. Et al., 2018).

De plus, Bengston et Bloom (2017) stipulent que l'anticipation de l'évolution des préférences des employés est un objectif à atteindre le plus tôt possible, car la digitalisation a tendance d'influencer considérablement les comportements humains y compris dans les milieux professionnels.

Saha D et Pandita D. (2017) affirment que les employés de nos jours sont principalement nés à l'ère du digital ; ainsi ils sont des « digital native » avec lesquels les organisations doivent s'adapter pour les attirer et les fidéliser tout en tirant profit de leurs compétences.

Grâce à la gestion digitalisée des ressources humaines, les évaluations des rendements et des performances des employés sont désormais possibles en ligne via les plateformes de GRH adoptées par l'organisation (Tripathi, P. 2013). Ainsi, les managers, les responsables RH et les

employés peuvent visualiser les indicateurs de leur performance et de leur rendement, ainsi qu'ils peuvent contacter directement par voie électronique le département des ressources humaines. Cette procédure a été critiquée pour son manque de preuves documentaires. Les pièces justificatives peuvent être utilisées à la fois par les gestionnaires et les superviseurs, ce qui permet aux managers des ressources humaines d'économiser beaucoup de temps et d'argent (Tripathi, Pratyush, 2013).

La digitalisation est une progression logique du milieu de la vie professionnelle. Un bureau digital, rassemble toutes les nouvelles technologies que les employés utilisent pour leur travail (Aradhna, et Alexander Veenam Shenoy, 2007). La digitalisation de la fonction des ressources humaines contribue à la modernisation des entreprises et leur procure un avantage compétitif (Anastasiia Mazurchenko, Kateryna Maršíková, 2019).

Alena Federova et Olga Koropets (2019), dans leur ouvrage « Digitalization of human resources management practices and its impact on employee well-being », exposent les conclusions de leur enquête menée auprès d'un certain nombre de destinataires :

La plus grande partie des répondants 86 % craignent de risquer de perdre leur emploi en raison de coupures de courant soudaines ou de pannes d'ordinateur ; 52,6 % des répondants craignent de perdre leur emploi en raison des difficultés rencontrées pour s'adapter aux nouvelles technologies ; 17,5 % des personnes interrogées sont inquiétées par la probabilité de perte de leur emploi en raison du coût élevé des nouvelles technologies ou de la mauvaise qualité des logiciels qu'elles exploitent. 21 % des interrogés s'inquiètent du risque de perdre leur poste en conséquence de la robotisation, et 14 % évoquent le risque de perdre des bases de données. Parmi les autres préoccupations des employés, nous citons la diminution de la capacité de penser [« les machines penseront à notre place et notre capacité de penser se détériorera »], les répercussions négatives sur la capacité d'exprimer correctement ses pensées et opinions de manière grammaticale et synthétique, et la menace d'une dégradation de l'humanisation des organisations. (Federova, ALENA Koropets, OLGA, 2019).

4.2 La GRH digitalisée : concept et apports pour le capital humain

Les progrès des technologies de la communication et de l'information ont grandement facilité le développement de la gestion des ressources humaines (Kavanagh et al., 2009). Dans le domaine professionnel, les technologies numériques ont transformé tous les aspects de la gestion des ressources humaines, du recrutement et de l'acquisition de talents à la formation et au développement des compétences des employés, en passant par l'évaluation des performances et la rémunération (Maditetti, 2017). Des changements importants à la façon traditionnelle de faire les choses sont nécessaires en termes de règles, de stratégies et de pratiques de gestion des RH pour soutenir la voie numérique. La GRH numérique est définie comme « l'utilisation de systèmes informatiques, de médias électroniques interactifs et de réseaux de télécommunication pour exécuter des fonctions de ressources humaines » (Iraz et Yildirim, 2005).

Maditetti (2017) estime que la gestion numérique des ressources humaines est essentiellement la gestion de toutes les activités de gestion des ressources humaines à travers la technologie, les applications et Internet. L'innovation doit également figurer en bonne place dans les pratiques de gestion des ressources humaines pour engager, récompenser et évaluer la performance des employés. Aujourd'hui, les médias sociaux sont devenus une stratégie efficace pour les organisations pour recruter les meilleurs talents.

La GRH digitalisée peut avoir un impact significatif sur la manière dont la main-d'œuvre d'une entreprise est qualifiée et formée. Iwu (2016) a mené une étude empirique dans des universités d'Afrique subsaharienne et a constaté que la plupart des employés perçoivent la GRH numérique comme ayant un impact positif sur leurs performances.

Tripathi et Kushwaha (2017) recommandent fortement aux organisations de promouvoir la numérisation dans la pratique de la GRH, car elle devient très importante aujourd'hui.

Selon une étude récente de Fedorova et al (2019), la transformation numérique des processus GRH élimine de nombreuses tâches routinières, réduit le risque d'erreur humaine et permet aux experts de traiter les problèmes critiques. Par conséquent, sur la base d'études antérieures, il est clair que la mise en œuvre de la GRH numérique est d'une grande importance pour les organisations afin d'améliorer leurs performances et de s'adapter à l'ère numérique.

Avec l'utilisation croissante des technologies de communication, la gestion numérique des RH apporte des avantages tels qu'une productivité accrue grâce à l'efficacité organisationnelle, une bureaucratie réduite, des coûts réduits, une consommation de papier réduite et une valeur ajoutée.

La gestion digitale des RH permet d'accélérer les processus associés à de nombreuses pratiques RH, de minimiser les processus administratifs et surtout de gagner du temps. « Des demandes d'emploi en ligne et de la dématérialisation des fichiers courts au recrutement en ligne, à la formation en ligne, au développement en ligne, à l'évaluation des performances en ligne, à la paie en ligne, au commerce électronique, au profilage des talents, à la gestion de carrière en ligne et à la gestion numérique de l'emploi » (Öge, 2004).

La gestion numérique accélère de nombreux processus personnels, minimise les processus administratifs et surtout fait gagner du temps. Il réduit également les processus RH banals et fastidieux, augmentant la productivité et l'efficacité, vous permettant de vous concentrer sur les domaines stratégiques qui sont précieux pour votre entreprise. Les systèmes numériques de RH sont préférés et largement utilisés par les organisations et leur direction, car ils sont rapides, faciles et permettent aux employés d'améliorer leurs compétences et leurs performances (Öge, 2004). Le monde numérique change la façon dont nous vivons, travaillons, organisons et dirigeons les entreprises. La gestion RH digitalisée impacte tous les domaines de la gestion RH. Premièrement, la gestion numérique aide les gestionnaires et les employés à adopter un état d'esprit numérique, une façon numérique de diriger, d'organiser et de gérer le changement.

Diromualdo, A. et al., (2018) ont déclaré que la digitalisation permettra aux employés de communiquer sur le lieu de travail ce qu'ils attendent de leur employeur et de leur carrière, où se trouve le travail et quand il sera effectué. Il souligne que la numérisation va changer les emplois. Comment les employés communiquent et interagissent les uns avec les autres. La numérisation affectera les organisations à de nombreux niveaux, nécessitant le développement et l'adaptation de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes de travail (Bondarouk, T.V. et Ruël, H.J. 2009).

Kiesler et al. (1984) ont fait valoir que la technologie médiatise les liens entre « les individus et les organisations, les subordonnés et les supérieurs ». Vous pouvez échanger et raccourcir la distance entre les parties impliquées. De plus, Heracleous (2003) affirme qu'« Investir dans le renforcement des compétences et des aptitudes nécessaires est essentiel, surtout lorsque le changement implique de nouvelles technologies et de nouveaux rôles ». En conséquence, les technologies numériques transforment constamment la façon dont les entreprises recrutent, gèrent et soutiennent leur main-d'œuvre (Diromualdo et al., 2018).

De plus, les départements RH ont la possibilité de perturber l'ensemble de l'expérience des employés en modifiant les processus et mécanismes RH via des plateformes numériques, des applications et la façon dont les RH sont organisées. L'adoption de la GRH numérique est également reconnue comme un concept de GRH verte qui peut contribuer à la performance environnementale d'une organisation (Yusoff et al., 2018). Plusieurs études antérieures ont montré que les pratiques modernes de GRH devraient simplifier et améliorer l'expérience des employés grâce à l'intégration des technologies numériques.

5. Conclusion

Aujourd'hui, la transformation digitale est perçue comme un prérequis et un véritable levier de performance pour que les entreprises réussissent sur le marché. En fait, la digitalisation de l'entreprise a progressé au point où ce n'est plus une option. Cela perturbe notre façon de faire des affaires. Les changements de paradigme induits par les nouvelles technologies obligent les entreprises à se réinventer, **« l'innovation dépend des initiatives et du développement des compétences des agents économiques, c'est aussi une activité qui augmente le stock de connaissances et donc du capital humain. »** (El Omari K. 2017).

La digitalisation impacte non seulement les relations et les interactions au sein des équipes, mais aussi les relations avec le monde extérieur.

La digitalisation de la gestion RH est devenue partie intégrante du monde des affaires d'aujourd'hui. Les entreprises doivent passer à la transformation numérique pour acquérir un avantage concurrentiel et une pertinence pour l'industrie. Cette recherche offre aux lecteurs un aperçu de la digitalisation en général et de la digitalisation des talents en particulier. Les résultats sont importants pour les organisations, car ils les aident à mettre en œuvre efficacement leur main-d'œuvre numérisée et à améliorer ainsi leurs performances. De plus, les résultats présentés montrent que la numérisation contribue de manière significative au développement du capital humain à travers des gains de temps, une organisation efficace du travail, la mise en place de canaux de communication, l'interaction avec les autres membres de l'organisation, etc. Les résultats devraient servir de base à d'autres travaux de recherche dans le domaine de la transformation numérique. En résumé, il convient de souligner que la transformation digitale d'aujourd'hui est d'une grande importance et que les organisations doivent y accorder de plus en plus d'attention afin de s'adapter et de répondre aux exigences de leurs environnements internes et externes.

Références

- (1). Almaazmi, J. et al., (2020). « The Effect of Digital Transformation on Product Innovation: A Critical Review ». In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics, pp. 731-741.
- (2). Ardelin, L. (2020). « The Impact of Digitalisation on Human Resources Development ». Prizren Social Science Journal, 4 (3), pp. 39-46.
- (3). Bonanomi et al., (2019). « The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms ». Engineering, Construction and Architectural Management.
- (4). Bouarour, L. (2019). « Impact de la digitalisation sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines, Cas : L'opérateur mobile DJEZZY (Direction Dar El Beida) ». Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri.
- (5). Chouaib, A. (2020). « La transformation digitale : quel rôle pour la fonction RH ? ». Recherche et Cas en Sciences de Gestion, (2), pp. 47-69.
- (6). Diromualdo et al., (2018). « HR in the digital age: How digital technology will change HR's organization structure, processes, and roles ». Strategic HR Review.
- (7). El Omari K. (2017). « D'une vision économique du management du capital humain à une gestion stratégique des ressources humaines tournée vers l'innovation ». International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol. 10-pp. 129-139.
- (8). Fedorova, A., Koropets, O., et Gatti, M. (2019). « Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being ».

- (9). Halid, H. et al., (2020). «The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance». In First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019). Atlantis Press, pp. 96-99.
- (10). Kossai, M. et al., (2010). «Adoption des technologies de l'information et capital humain : le cas des PME tunisiennes ». Revue Management et Avenir, (1), pp. 137-159.
- (11). Morakanyane, (2017). «Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature ». Bled eConference, pp. 21.
- (12). Nafukho, F. (2004). «Human capital theory: Implications for human resource development». Human Resource Development International, 7(4), pp. 545-551.
- (13). Sadik Y. (2017). « L'organisation en mouvement ». Université Mohammed V de Rabat.
- (14). Schwarzmüller, T. (2018). «How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership». mrev management revue, 29(2), pp. 114-138.
- (15). Strohmeier, S. (2020). «Digital human resource management: A conceptual clarification». German Journal of Human Resource Management, 34(3), pp. 345-365.
- (16). Wuttaphan, N. (2017). «Human capital theory: the theory of human resource development, implications, and future». Rajabhat Journal of Sciences, Humanities et Social Sciences, 18(2), pp. 240-253.
- (17). Zaborovskaia, O., Nadezhina, O., et Avduevskaya, E. (2020). «The Impact of Digitalization on the Formation of Human Capital at the Regional Level». Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), pp. 184.