

Le capital humain au cœur de la transformation digitale.

Human capital at the heart of digital transformation.

- **AUTEUR 1** : ENNACIRI Mohamed Amine,
- **AUTEUR 2** : RYAHY Abdellatif,
- **AUTEUR 3** : EL GHALI Hicham,

(1): (Doctorant en science de gestion), Laboratoire de recherche en Management et développement (LRMD) - Faculté d'Economie et de Gestion, SETTAT - Université Hassan I, Settati, Maroc

(2): (Professeur habilité), Laboratoire de recherche en Management et développement (LRMD) - Faculté d'Economie et de Gestion, Settati - Université Hassan I, Settati, Maroc

(3): (Doctorant en science de gestion), Laboratoire de recherche en Management et développement (LRMD) - Faculté d'Economie et de Gestion, Settati - Université Hassan I, Settati, Maroc

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

Pour citer cet article : ENNACIRI .M A, RYAHY .A & EL GHALI .H

(2024) « Le capital humain au cœur de la transformation digitale »,

IJAME : Volume 02, N° 09 | Pp: 281– 298.

Date de soumission : Juillet 2024

Date de publication : Août 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13696856

Copyright © 2024 – IJAME

Résumé

Chaque entreprise doit explorer de nouveaux modes de gestion pour rester compétitive, performante et leader dans son secteur. Cet article se propose de présenter le capital humain comme élément principal de toute organisation et la transformation digitale, comme un nouveau mode de fonctionnement adopté par les entreprises à la pointe de l'innovation. L'objectif de cet article est de mettre en lumière les différentes facettes de ces concepts, les raisons de la digitalisation, son impact sur l'entreprise, ainsi que les facteurs clés de succès. Cette analyse offrira une vue d'ensemble sur la transition actuelle du monde de business et ouvrira aussi la voie à l'étude future de cas concrets d'entreprises ayant digitalisé l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Mots clés : Capital humain, transformation digitale, culture organisationnelle, développement, recrutement.

Abstract

Each company must explore new management methods to remain competitive, efficient, and a leader in its sector. This article aims to present human capital as the key element of any organization and digital transformation, a new mode of operation adopted by companies at the forefront of current business trends. The objective is to highlight the different facets of these concepts, the reasons for digitalization, its impact on the company, and the key success factors. This analysis will provide an overview of the current transition in the business world and pave the way for future studies of concrete cases of companies that have digitized their entire value chain.

Keywords: human capital, digital transformation, organizational culture, development.

Introduction

Dans un monde de plus en plus connecté, la concurrence intense bouleverse les modèles économiques ; obligeant les décideurs à adopter la transformation digitale (TD).

Depuis 2004, le terme “digitalisation” a émergé, lié aux récentes révolutions technologiques. La transformation digitale va au-delà de ces technologies, englobant l’entreprise dans son ensemble, et intégrant non seulement les innovations technologiques, mais aussi le capital humain et les dimensions stratégiques.

Depuis le 19ème siècle, la société a été profondément transformée par l’Internet ou le web et les nouvelles technologies (NT). Aujourd’hui, la TD révolutionne notre société actuelle, devenant une composante essentielle de chaque entreprise et individu, et continue de se développer. Entreprises, salariés ou clients, personne n’y échappe. Selon Laurent Bour, la transformation digitale se définit comme « le processus d’intégration maximale des technologies digitales disponibles dans les activités de l’entreprise, pour améliorer les affaires et assurer la pérennité de l’entreprise. »

Cette transformation est une nécessité incontournable, surtout pour les structures traditionnelles qui n’ont pas grandi avec la culture numérique. Ces organisations doivent non seulement initier un processus de transformation digitale, mais aussi le réussir pour rester plus performantes.

Les leviers de cette transformation sont nombreux : culture organisationnelle digitale, technologie et innovation, recrutement et attraction de nouveaux profils et adopter de nouveaux métiers, montée en compétences numériques, et utilisation des données. Le « digital » s’intègre dans toutes les dimensions de l’organisation (entreprise).

Comme tout changement majeur, peut susciter des peurs et des réticences. Il ne s’agit pas d’un phénomène temporaire, car la culture, la gestion et la stratégie, les modes de travail doivent être modifiés, nécessitant un accompagnement et assistance : clés de la réussite.

Cet article, qui servira de cadre d’analyse conceptuel sur le capital humain et la transformation digitale, commencera par présenter des généralités sur ces concepts, point de départ de cette recherche. Ce sujet est un sujet vaste et complexe peut mener à diverses thématiques et est au cœur d’un débat académique récent.

Nous présenterons également les principales composantes du processus de transformation digitale, qui ne se limitent pas aux fonctions d’intégration des technologies, comment accompagner, utiliser, former le capital humain durant cette transformation. L’objectif est d’analyser l’importance du capital humain, nécessité de culture organisationnelle, et la nouvelle génération, pour mieux les comprendre et maîtriser les démarches à entreprendre avant d’adopter cette transformation.

Dans notre recherche nous avons posé la question suivante : dans quelle mesure le concept de capital humain est-il essentiel pour comprendre les dynamiques de la transformation digitale? Pour

répondre à cette problématique, nous définirons d'abord le concept dans le contexte actuel de l'entreprise, puis nous examinerons l'importance de cette transformation, et enfin, nous présenterons les différents facteurs de réussite de la transformation digitale.

I. Présentation du concept et importance du capital humain

Le capitale humain, un trésor inestimable de l'entreprise au niveau de la productivité, de la performance organisationnelle, et se révèle être le moteur et la boussole de la transformation digitale.

Dans cette partie, nous allons voir le concept capital humain comme source de valeur dans les organisations par différents théoriciens, et sa place primordiale pour la transformation digitale.

1.1. Genèse du capital humain : aux sources d'un concept fondateur

Le capital humain s'acquiert via l'accumulation des compétences et connaissances tout au long de la vie, constituant ainsi un véritable actif immatériel, que les salariés mettent à disposition de leur entreprise au quotidien à travers : leurs compétences acquises, savoirs, expériences professionnelles, capacité productives, et aptitudes. Il devient donc possible d'envisager le savoir individuel comme un investissement, avec ses coûts (d'éducation et de formation) et sa valeur potentielle (salaire, productivité, etc.). Le capital humain a un rôle très important dans le développement des entreprises, ce qui va permet aussi de développer le pays. Parmi ses rôles ; mieux faire face à la concurrence, fidélisation et motivation des salariés, et bien optimiser l'entreprise.

Le concept - capital humain- a été utilisé dans les années 50 et 60¹ ((Keeley 2007). Les économistes ont commencé à voir les individus (employés) non pas des unités remplaçables pour les tâches routinière, mais comme des employeurs dotés de connaissances, de compétences, et des talents susceptibles de faire alimenter le développement d'une entreprise. Pour mieux comprendre qu'est-ce que le capital humain, il faut tout d'abord connaître les 4 facteurs de production :

- **1er facteur** : la terre, sans elle, c'est impossible de créer une usine ; Fait référence à toute ressource naturelle (eau, sols, rivière, forêt, montagne, mine, désert...).
 - **2ème facteur** : travail : capital humain dans le processus de production.
 - **3ème facteur** : le capital, sous forme des actifs ou argent, qui est nécessaire pour créer ou construire cette usine avec l'acquisition des machines.
 - **4ème facteur** : l'entrepreneur organise les facteurs de production et prend les risques.
- Revenons au facteur travail, les économistes considèrent que les travailleurs sont une

¹ Keeley, B.(2007) « le capital humain : comment ce que vous savez façonne votre vie ».

masse indistincte qui sont capables d'accomplir des travaux physiques, et que les savoir-faire et les compétences importaient peu. Les économistes, tels que Robert SOLOW dans les années 50, ont apporté des réponses et d'expliquer les relations entre des divers facteurs de croissance (exemple : entre le travail et le capital physique). Ces modèles n'accordaient pas une importance à l'impact du niveau de formation ou éducation ou encore de qualité de travail sur croissance économique. Par contre, Adam SMITH, a un autre avis « *l'activité économique n'est pas uniquement propulsée par la masse des travailleurs, mais plutôt par les individus talentueux et compétents que la société juge utiles* ». ²

1.2. Le rôle crucial du capital humain dans la création de valeur et performance des organisations.

Depuis le début des années 60, les choses ont peu à peu changé, on s'accorde de plus en plus sur le rôle crucial que les individus jouent dans la croissance économique en raison de leur connaissances et de leurs compétences ; à savoir le Capital Humain.

La notion de capital humain, a été formulée en 1961 par l'économiste du développement Theodore Schultz, puis a été systématisée par Gary Becker en 1964.

Pour Theodore SCHULTZ, les économistes ont considéré toujours le travail comme l'un des facteurs de création de richesse économique. Mais ce qu'ils sont moins disposés à reconnaître, c'est que l'individu investisse dans leur personne pour changer et améliorer son rendement économique propre. On prenant par exemple, une personne étudie la médecine, le but ce n'est pas de faire soigner les gens, c'est parce que le médecin gagne plus qu'un ouvrier, et si un manager ou un gestionnaire se forme à un nouveau système d'inventaire par exemple, pour mettre à jour ses connaissances professionnelles, c'est pour obtenir une promotion et aussi d'augmenter le salaire.

La théorie du capital humain a été développée par Gary BECKER en 1964, le CH se définit « *comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire* ». ³

Selon l'organisation de coopération et de développement économiques « *le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique* ».

Selon Fuente et Ciccone (2002) « *Le capital humain d'un individu se définit par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout*

² Lucas, R.(1988), « on the Mechanisms of Economic Growth », Journal of Monetary Economics, Vol.22, N°1, pp. 3-42.

³ G. S. Becker, Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues ».

Nous pouvons dire que le capital humain est l'ensemble de capacité productive dont l'individu acquit par accumulation des connaissances, savoir-faire, et l'investissement dans les formations qui permettent à l'individu d'améliorer ses efficacités, revenu, et son bien-être, ce qui va permet d'augmenter aussi la performance de l'entreprise.

D'un autre sens, le capital humain fait un objet d'investissement par l'entreprise et doit être rentabilisé.

1.3. Le capital humain comme un élément central pour la réussite de la transformation digitale

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent impérativement se réinventer pour rester performantes et leaders. La transformation digitale s'impose comme une réponse incontournable à ce défi, offrant aux organisations la possibilité d'adopter un mode de fonctionnement plus agile, efficient et connecté aux besoins des clients.

La digitalisation concernait la numérisation des données dans les années 2000, aujourd'hui, elle touche les activités de l'entreprise, et ce dans toutes les entreprises, c'est ce qu'on appelle la transformation digitale.

Au Maroc la transformation digitale a été initiée par plusieurs projets, dont principalement la création de l'Agence de Développement Digital (ADD) en 2017, qui a pour mission la mise en œuvre de la stratégie de l'Etat relative au développement du digital et la promotion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens.

Au niveau du management, elle permet un travail collaboratif, de la « Co construction », des relations avec les managers rapides, service en ligne, communication hâtif, un recrutement plus efficace...

Cependant, la réussite d'une TD ne se résume pas à l'implémentation de technologies. Elle repose avant tout sur le capital humain.

Selon Thomas Davenport, John Hagel III, et Gary Hamel *"Le capital humain est essentiel pour réussir la transformation digitale car il permet aux organisations de comprendre les enjeux du numérique, de maîtriser les nouveaux outils et technologies, et de s'adapter aux nouvelles exigences du marché."*

En effet, ce sont les employés qui sont les acteurs clés du changement. Ils doivent être impliqués dès le début du processus de TD et être formés aux nouvelles technologies et aux nouveaux modes de travail, ce qui est confirmé d'après le « Digital Sustainability Report » (p :107, de la gestion RH au Management stratégique des RH), « *La digitalisation demande des leaders agiles,*

qui apprennent vite, connectés, qui travaillent en équipes pluridisciplinaire, ouverts et transparents, qui sont disciplinés, alignés avec la stratégie de l'entreprise et qui pratiquent l' « empowerment » de leur collaborateurs ».

Leur engagement et leur motivation sont essentiels pour garantir le succès de la transformation. C'est pourquoi il est important de créer une culture d'entreprise ouverte au changement et à l'innovation, où les collaborateurs se sentent valorisés et responsabilisés.

Pour réussir sa TD et en saisir toutes les opportunités, il ne suffit donc pas d'investir dans un nouvel outil ou service digital. Il convient également d'investir dans celles et ceux qui en conditionnent la réussite et à les accompagner dans cette transformation. Selon un rapport

« The future of work in Africa : Preparing for the surge in jobs and skills » (2023) : *la TD est en train de remodeler le marché du travail en Afrique. Alors que certains emplois disparaîtront, de nouveaux emplois seront créés. Pour saisir ces opportunités, les travailleurs devront développer de nouvelles compétences... ».* Donc, la conduite de changement nécessite un CH qualifié et compétant que ce soit en interne de l'organisation ou recruter des nouvelles compétences.

D'après cette partie, nous avons vu que le capital humain représente une ressource nécessaire et importante dans le système des entreprises et que cette ressource a un rôle crucial dans une situation de changement qui peut connaître l'entreprise dans le futur telle que la transformation digitale, dont le développement des collaborateurs en matière de compétences techniques, de savoirs, de connaissances, et la disponibilité des outils digitaux et aussi les bons managers, tout ça aide l'entreprise à s'engager dans la transformation digitale.

Dans la deuxième partie, nous allons voir les défis de l'entreprise en matière de développement du capital humain pour mieux s'adapter à la TD.

II. Défis du développement du capital humain dans la transformation digitale

Le développement du capital humain est un élément clé de la réussite de la transformation digitale. En relevant les défis et en investissant dans ses collaborateurs pour améliorer leurs compétences numériques. Il s'agit également de créer une culture d'adaptation et un environnement de travail favorable à l'apprentissage et à l'innovation, et aussi dans cette partie, nous allons voir les obstacles liés à l'acquisition de ces compétences numériques.

2.1. Culture d'adaptation

Parmi les défis du développement du capital humain dans la TD, la culture d'adaptation est un élément crucial. En effet, l'environnement numérique est en constante évolution, et les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies, aux nouveaux besoins des clients et aux nouvelles exigences du marché.

Une culture d'adaptation se caractérise par :

- **L'ouverture au changement**, est l'acceptation du changement et des nouvelles idées.
- **L'agilité**, c'est-à-dire la capacité à réagir rapidement aux changements et à saisir les nouvelles opportunités.
- **L'innovation**, ou l'encouragement à la créativité et à la recherche de nouvelles solutions.
- **L'apprentissage continu**, accordé à la formation et au développement des compétences.
- **La collaboration**, c à d le travail en équipe et partage des connaissances.

De nombreux théoriciens et dirigeants ont contribué au développement de concept, et il existe de nombreuses ressources scientifiques disponibles pour aider les organisations à mettre en place une culture d'adaptation.

Selon Edgar Shein, ce psychologue américain est l'un des pionniers de la recherche sur la culture organisationnelle. Dans son ouvrage « Organizational Culture and leadership »(1985), il définit la culture d'adaptation comme « *un ensemble de valeurs et de croyances partagées qui permettent à une organisation de s'adapter aux changements de son environnement* ».

Ainsi que Peter Senge, professeur au MIT est connu pour ses travaux sur les organisations apprenantes. Dans son livre « The Fifth Discipline » (1990), Il souligne l'importance de la capacité d'adaptation qui souhaite survivre et prospérer dans un environnement en constante évolution.

La culture d'adaptation, non seulement un défis pour le développement du capital humain face à une transformation digitale, mais présente un pilier de réussite de cette transformation, ce qui le confirme Gary Hamel, qui est un expert en stratégie d'entreprise est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'innovation et la transformation organisationnelle. Dans son livre

« Leading the Revolution »(2000), il affirme que *les entreprises qui réussissent sont celles qui sont capables de créer une culture d'adaptation et d'innovation*.

En plus de ces théoriciens, de nombreux dirigeants d'entreprises ont également contribué à la promotion de la culture d'adaptation. Parmi les exemples les plus connus, nous pouvons citer :

- ❖ Jack Welch, ancien PDG de General Electric est connu pour avoir transformé l'entreprise en une organisation agile et adaptable. Il a mis en place un système de gestion des performances rigoureux et a encouragé les collaborateurs à prendre des risques et à innover.
- ❖ Jeff Bezos ; le fondateur d'Amazon est un fervent adepte de la culture d'adaptation. Il encourage ses collaborateurs à ***rester obsédés par les clients*** et à ***inventer et simplifier***.
- ❖ Elon Musk ; PDG de Tesla et SpaceX est connu pour sa vision audacieuse et sa capacité à prendre des risques. Il encourage ses collaborateurs à ***penser différemment*** et à ***ne jamais abandonner***.

D'après ces différents théoriciens et dirigeants, nous pouvons affirmer que la culture d'adaptation est un élément essentiel pour réussir la TD. En cultivant cette culture au sein de l'entreprise, les dirigeants peuvent s'assurer que leurs collaborateurs disposent des compétences et des attitudes nécessaires pour naviguer dans l'économie numérique et tirer parti de ses nombreuses opportunités. Mettre en place une culture d'adaptation ne se fait pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un processus long et continu qui nécessite l'implication de tous les niveaux de l'entreprise.

2.2. Nouvelles compétences requises

L'acquisition des nouvelles compétences numériques est un investissement crucial pour l'avenir professionnel de chacun. Elles permettent non seulement de s'adapter aux exigences du marché du travail en constante évolution mais aussi de participer activement à l'innovation et à la créativité de valeur dans tous les domaines d'activité.

En s'appropriant ces compétences, les individus se dotent d'une puissance d'action et d'adaptation qui leur permettra de naviguer avec succès dans le monde numérique en constante transformation. Dans cette section nous allons voir les compétences numériques les plus essentiels pour s'adapter aux exigences de la transformation digitale de l'entreprise.

- **Maîtriser les outils bureautiques et les logiciels de collaboration :** ne se résume plus à la simple utilisation de Word, Excel et PowerPoint. Il s'agit d'aller au-delà des bases en exploitant des fonctions avancées, en maîtrisant les raccourcis clavier et les fonctionnalités d'automatisation pour gagner en efficacité. De plus, la collaboration numérique devient essentielle, avec des outils comme Teams, Slack et Zoom permettant une communication fluide et un travail d'équipe collaboratif.
- **L'utilisation des plateformes en ligne et des services publics numériques :** ne se limite plus à la navigation sur internet. Il s'agit de devenir un utilisateur expert capable de trouver rapidement et facilement les informations recherchées, d'effectuer des recherches approfondies en utilisant des outils de recherche avancés et des filtres précis. L'interaction avec les administrations et les services publics en ligne se fait de manière fluide et sécurisée, permettant d'effectuer des démarches administratives en ligne. De même, les plateformes de e-commerce et de services à la personne offrent une multitude de possibilités pour effectuer des achats et des réservations en toute confiance.
- **Comprendre les enjeux de la cybersécurité et de la protection des données personnelles :** Est aujourd'hui une nécessité absolue. Il ne suffit plus de connaître les principales menaces et risques liés à la cybersécurité, il est essentiel d'adopter une posture proactive en mettant en place des mesures de protection adéquates. Appliquer les bonnes pratiques pour protéger ses données personnelles et professionnelles en ligne est crucial, tout comme l'utilisation d'outils de sécurité

et la vigilance face aux emails suspects.

Se tenir informé des dernières actualités en matière de cybersécurité permet de rester à l'affût des nouvelles menaces et des moyens de s'en protéger.

- **L'aptitude à développer et à utiliser des outils d'analyse de données :** va bien au-delà de la simple manipulation de données. Il s'agit d'explorer et d'exploiter la puissance des données pour en tirer des conclusions utiles à la prise de décision, à l'amélioration des processus et à la création de valeur. Maîtriser les outils de base de données et les logiciels de data visualisation permet de créer des graphiques et des tableaux de bord interactifs et pertinents.

De plus, découvrir les bases de l'apprentissage automatique et de l'intelligence artificielle ouvre la voie à l'exploitation des données de manière plus prédictive et prescriptive.

- **La maîtrise des langages de programmation et des technologies web :** ne se résume plus à la création de sites web statiques. Il s'agit de donner vie à ses idées numériques en concevant des interfaces web interactives et attractives, en développant des applications web robustes et évolutives, et en comprenant le fonctionnement des serveurs et des bases de données. Explorer les frameworks web populaires permet d'accélérer le développement d'applications web complexes.
- **Connaître les principes de l'intelligence artificielle et du Big Data :** est essentiel pour saisir les opportunités offertes par les technologies de pointe. Acquérir des notions de base sur les technologies d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle permet de comprendre leur potentiel pour transformer les industries et les métiers. De plus, il est crucial de comprendre les enjeux éthiques et sociétaux liés à l'utilisation de l'IA et d'être capable d'utiliser ces technologies de manière responsable. Découvrir les concepts clés du Big Data et

les outils d'analyse permet d'exploiter les données massives et d'en tirer des insights précieux pour la prise de décision stratégique.

Les compétences numériques ne sont plus une option, mais une nécessité pour tous ceux qui souhaitent réussir dans le monde de demain. En investissant dans leur développement, les individus et les organisations s'ouvrent à un monde d'opportunités et contribuent à la construction d'une société plus numérique et plus inclusive.

2.3. Obstacles liés à l'acquisition des compétences numériques

L'acquisition des compétences numériques est devenue un élément crucial pour la participation pleine et entière à la société moderne. Cependant, de nombreux obstacles entravent l'accès à ces compétences, créant ainsi une fracture numérique qui touche particulièrement certaines populations marginalisées.

Pour mieux comprendre les défis à relever, il est nécessaire d'analyser en détail les différents facteurs en jeu.

a- Facteurs socio-économiques : l'exclusion numérique des populations défavorisées ; L'accès aux outils numériques et à internet constitue le premier obstacle majeur. Le coût élevé des équipements informatiques et de la connexion internet représente un frein important pour les personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés.

Cette situation est aggravée par la disparité des infrastructures numériques dans les zones rurales et isolées, limitant

l'accès à internet et aux formations en ligne indispensables à l'acquisition des compétences numériques.

b- Difficultés d'apprentissage : des obstacles liés aux capacités individuelles ;

Certaines personnes rencontrent des difficultés particulières dans l'apprentissage des nouvelles technologies en raison de troubles d'apprentissage, de handicaps physiques ou de problèmes cognitifs. Le manque de patience, la peur de l'échec et la frustration peuvent également freiner l'apprentissage et la progression. Ces difficultés individuelles nécessitent une approche pédagogique adaptée et un soutien individualisé pour favoriser l'inclusion et l'accès aux compétences numériques pour tous.

c- Manque de motivation et de sensibilisation : l'importance de comprendre les enjeux ;

Le manque de motivation et de compréhension des avantages des compétences numériques peut constituer un obstacle important à leur acquisition. Certaines personnes ne perçoivent pas l'utilité des technologies dans leur vie quotidienne ou professionnelle, ce qui les dissuade de s'y investir. Il est donc crucial de sensibiliser le personnel aux multiples bénéfices des Compétences numériques, tant sur le plan personnel que professionnel, pour susciter l'intérêt et l'engagement dans l'apprentissage.

d- Manque de soutien et de formation : l'accès à un encadrement pédagogique de qualité ;

L'accès à un soutien et à une formation adéquate est indispensable pour faciliter l'acquisition des compétences numériques. Les personnes peu familières avec les technologies peuvent avoir besoin d'une assistance individualisée pour apprendre à utiliser les outils numériques et à naviguer sur internet. Le manque de formations adaptées et de programmes d'accompagnement peut décourager les apprenants et limiter leurs progrès.

e- Fracture numérique croissante : les conséquences d'une exclusion croissante ;

Les obstacles à l'acquisition des compétences numériques contribuent à l'aggravation de la fracture numérique, qui divise l'organisation entre ceux qui ont accès aux technologies et ceux qui en sont exclus. Cette fracture peut avoir des conséquences importantes sur la cohésion d'équipe,

développement personnel,... Les personnes exclues du numérique risquent de se retrouver marginalisées dans l'organisation, avec des difficultés d'accès aux services essentiels et une diminution de leurs opportunités de développement personnel et professionnel.

Vers une organisation inclusive et numérique pour tous

L'acquisition des compétences numériques est un enjeu majeur pour l'ensemble de l'organisation. Face aux nombreux obstacles qui entravent l'accès à ces compétences, il est essentiel de mettre en place des politiques et des programmes ambitieux et inclusifs. En s'attaquant aux facteurs socio-économiques, en renforçant les compétences de base, en adaptant les approches pédagogiques, en sensibilisant le public et en garantissant un accès équitable à la formation.

III. Stratégie pour le développement du capital humain au cœur de la transformation digitale

Le capital humain reste la ressource principale de toute organisation que ce soit au niveau de production, de performance, de rendement... l'entreprise devra être à jour dans tout ce qui est innovation, développement, technologie, pour qu'elle puisse rester dans la compétitivité entre les entreprises. Donc il faut bien poser une stratégie à moyen ou long terme pour un développement du CH sain.

Dans cette partie d'article, nous allons poser 4 éléments essentiels pour un développement CH au cœur de la transformation digitale.

3.1. Culture d'entreprise orientée vers le digital

Comme chaque personne possède une personnalité dépend des caractéristiques comportementales, affectives et cognitives, nous pourrions ainsi dire qu'une organisation possède une personnalité.

Une CO est l'ensemble des valeurs, de croyances, principes, normes et aussi des pratiques partagées par les individus d'une organisation.

Le modèle le plus connu de la CO proposé par Edgar SHEIN « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ».

SHEIN distingue 3 niveaux de la culture organisationnelle :

<u>Niveaux de culture organisationnelle</u>			
☐	1 ^{er} niveau	☐	Artefacts
☐	2 ^e niveau	☐	Valeurs
☐	3 ^e niveau	☐	Hypothèses de

- **Les artefacts** : ne sont pas la culture, mais ils constituent à la reproduction des valeurs et hypothèses de base. Représente la façon de s'habiller, langage...

Sont faciles à observer mais difficile à interpréter.

- **Les valeurs** : contrairement aux artefacts, sont difficile à observer. Elles guident les comportements des membres.
- **Les hypothèses de base** : sont des croyances profondes qui orientent le comportement répétés qui ont associés à un succès.

Les HB forment son paradigme culturel (constellation de croyances qui concernent la relation de l'organisation avec son environnement, nature de réalité, de vérité, de nature humaine, de l'activité humaine et des relations.

Les HB et PC ont un impact important sur les stratégies et les structures es entreprises, ils guident les comportements et les décisions des acteurs, et ils constituent à façonner la CO.

Selon Majorie KAPLAN ,affirme que « *aujourd'hui, une culture forte peut rendre une entreprise inapte au changement, de plus, la présence d'un sentiment fort d'appartenir à une organisation très différente des autres peut rendre l'intégration de nouvelles compétences très difficile et aussi empêcher que l'organisation n'accède à de nouvelles compétences* ».

D'après ces informations, nous trouvons que la culture organisationnelle est très essentiel dans une organisation et la base de tout changement, et lorsque une entreprise veut appliquer une transformation de leurs activités de manière radicale et rapide ne réussira pas, à cause d'un ensemble d'élément comme les compétences actuelles, style de travail, mode de travail, manque de formation, les différentes générations... donc il faut appliquer la TD de temps à autre, ce que nous allons voir dans les éléments suivants.

3.2. Formation et développement

La formation et le développement du CH dans le sens digital ouvrent de nombreuses opportunités, pour acquérir de nouvelles compétences, et s'engager pour l'avenir. Il est crucial de profiter de ces

opportunités et occasions pour rester compétitif dans un monde en constante évolution.

Le développement du CH vise à enrichir les caractéristiques des membres au sein d'une organisation. En général, ce développement permet à ces membres d'améliorer leurs capacités, savoirs, et compétences. Ce processus dépend plusieurs activités consacrées à avantager la progression des compétences des salariés.

Selon SCHULER (1990), « *le département RH, joue un rôle important dans la gestion de performance de l'entreprise, car il contribue au développement du rendement des salariés* ». Les avancées technologiques dans les espaces de travail, ont un impact significatif actuellement sur le développement du capital humain. Autrefois, la technologie dans le domaine RH, servait notamment de moyen didactique, pour la formation et la qualification des salariés (BENSON et al., 2002).

Les nouvelles technologies (NTIC) permettent désormais une bonne excellente coordination et adaptabilité, donnant aux salariés la capacité de modeler leur propre travail.

Par conséquent, la TD impacte la fonction RH et les salariés particulièrement en termes de développement professionnel et aussi personnel (ACCENTURE, 2016).

Nous avons soulignés précédemment que l'objectif de la formation est de développer les compétences des individus. Cet enjeu est primordial pour les organisations dans un environnement en constante évolution, influencé par la TD, mondialisation, et l'augmentation des consommateurs. Une étude menée en 2016 (par HRM Digital lab_l'institut des mines_Telecom Business School) a relevé que 86% des employés, estiment que la digitalisation a transformé leur métiers.

Cette étude, réalisée par Kantar TNS auprès d'un échantillon (représentatif) de +1000 personnes, a été suivie d'une enquête (similaire) 2ans plus tard par Opinionway, qui a montré que ce nombre à été augmenté à 90%.

Cette dernière étude montre aussi que 61% des employés utilisent, des formations en ligne (**informel**) pour développer leurs compétences (52%).

Et une autre étude menée par Open Sourcing (2016) au sein des salariés français, que 93% du (1130 personnes) utilisent l'apprentissage digitale informel pour développer leurs compétences et 56% suivent des formations proposées par l'entreprise.

D'après ces résultats nous pouvons dire qu'une diversité des sources d'apprentissage est importante dans le développement continu des compétences des salariés.

Le tableau suivant présente différentes sources d'apprentissage permettant un développement des compétences numériques.

Tableau N°1 : Sources d'apprentissage

Apprentissage en ligne LMS	Différentes plateformes permettent de se former sur différents sujets. • iSpring Learn • Moodle • Google Classroom • Digiforma • 360learning • Mooc's...
Micro Learning	Stratégie pédagogique qui crée des unités d'informations « d'une taille d'une bouchée » pour les apprenants. Les petits morceaux sont donnés en modules courts, ce qui aide à motiver et à restructurer la façon dont les apprenants absorbent les connaissances.
Mentoring et coatching en ligne	Permettent de bénéficier de l'accompagnement et des conseils d'un expert à distance.
Formation en réalité virtuelle et augmentée	Offre des multitudes applications, telles que l'apprentissage de nouveaux logiciels pour les employés, la préparation des salariés à des tâches à haut risque, formation des chirurgiens...

Source : conçue par l'auteur

3.3. Leadership et communication digitale

A l'ère numérique, le leadership digital (LD) s'impose comme compétence nécessaire et indispensable aux leaders d'aujourd'hui.

Maîtriser le LD, permet de conduire l'organisation à la nouvelle cime, en stimulant l'innovation, l'agilité pour réussir dans le monde numérique.

La nécessité du développement des compétences en matière de LD, c'est acquérir des compétences qui aident à naviguer dans un environnement complexe, à inspirer les équipes, et aussi de se placer l'organisation pour défier et explorer les avantages et les opportunités du digitales.

Dans cette partie, nous avons mis ; le leadership et communication à l'ère de digital, mais pourquoi cette liaison ?

Le leadership (digital), c'est la capacité de diriger et aussi d'influencer de manière plus efficace dans un environnement digital. Il s'agit encore d'une constellation de compétences, qui permettent aux leaders de s'adapter aux transformations ou changements et leurs opportunités offertes, pour atteindre les objectifs d'une organisation.

Ainsi que la communication digitale, représente l'élément principal du leadership digital ; consiste à adopter les canaux de communication digitale, pour interagir avec les acteurs que ce soit collaborateurs, clients, partenaires, dirigeants.

Les principales caractéristiques du leadership digital :

- a) **Vision stratégique** : l'organisation doit posséder un leader digital qui a une vision sur la manière d'utiliser le numérique pour la création de la valeur pour son organisation. Ce leader doit être capable de déterminer les avantages numériques et d'améliorer des stratégies pour les réaliser.
- b) **Adaptabilité / agilité** : les leaders digitaux doivent avoir la capacité de s'adapter de manière rapide face aux tendances technologiques.
- c) **Intelligence émotionnelle (digitale)** : les LD doivent comprendre l'effet des technologies digitales sur les émotions et les comportements des gens. Donc leurs rôles est de créer une cohésion d'équipe positive, et de faciliter la collaboration en ligne.
- d) **Communication efficace** : les LD doivent aussi maîtriser les canaux de communication digitale et doivent savoir comment les utiliser, pour une diffusion messages) concis, clair et rapide.

Ce que nous pouvons dire d'après notre recherche sur les styles du leadership que le LD (ou transformationnel) est un avantage pour les leaders qui veulent prendre leurs organisations vers un monde dominé par le digital.

3.4. Recrutement et attractivité

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à l'entreprise de bénéficier des compétences dont elle a besoin. Le recrutement selon Jean Mari PERETTI (2013), « est une opération ayant pour but de pouvoir un poste ». En d'autre sens, c'est un processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle le capital humain nécessaire pour un bon fonctionnement du poste et à son organisation.

Dans un contexte digital, une organisation qui veut mettre son pas dans un changement organisationnel ou transformation digitale, doit poser la question : est ce qu'elle dispose d'un capital humain nécessaire à cette transformation ou changement ? Parce que nous parlons des compétences numériques, savoir les nouveaux modes de travail, comment utiliser les outils digitaux de manière efficace...

D'après notre recherche, la nouvelle génération joue un rôle très important dans l'ère digital, car cette dernière (génération Z) réunit les individus ayant grandi pendant une période où nous pouvons dire à peu près homogène, grâce à son environnement économique, technologique, culturel et social (M.Deplats et F. Pinaud 2015).

Cette génération est appelée aussi « les digital natives », où l'internet et les Smartphones faisaient partie de leur vie quotidienne.

Recruter la nouvelle génération est nécessaire pour donner un nouveau sang à l'organisation en matière de compétences numériques, soient au niveau de développement ou d'amélioration du CH de l'entreprise, aussi, cette génération est plus attiré par le recrutement digital, puisque les Z sont des personnes actives qui cherchent les offres d'emplois dans leur Smartphone, tablette, PC portable. Cette génération est formée à des nouveaux métiers plus que les générations précédentes, et qui est pas peur des évolutions et changements, car cette dernière a des nouvelles aspirations.

Les 3 piliers clés pour attirer et retenir le CH dans un contexte de transformation digitale :

- a- Marque employeur forte**, permet de véhiculer l'image d'une entreprise (valeur, culture, mode de travail, ses pratiques RH, avantages sociaux...).
- b- Processus de recrutement efficace** : ce processus doit être rapide, transparent, et aussi adapté aux compétences dont l'entreprise cherche.
- c- Opportunité de carrière** : lorsque nous parlons de la TD, c'est d'utiliser les nouvelles technologies, logiciels... ce qui craindront les salariés ou candidats, où ils pensent que ces nouvelles technologies et le digital vont placer l'être humain en matière de carrière, de responsabilité...

Les salariés ont besoin de se projeter dans l'entreprise. Les parcours de carrières et possibilités d'évolution sont nécessaire pour les motivés, car l'intelligence artificielle ne peut absolument pas remplacer l'être humain.

- d- Environnement de travail attractif** : lors d'une transformation digitale, il faut créer une culture d'entreprise positive, où les salariés se sentent valorisés et aussi engagés.

D'après cette partie, nous avons vu la place du recrutement dans l'organisation et son importance au développement ou l'amélioration du capital humain au niveau des compétences numériques, que l'entreprise a besoin dans une transformation organisationnel et digitale. Et aussi l'utilité de la nouvelle génération que ce soit au niveau de recrutement ou d'attractivité.

Conclusion

En conclusion, le capital humain est essentiel à la transformation digitale, jouant un rôle primordial dans l'adaptation et l'innovation des organisations.

Une compréhension approfondie des concepts de CH et de TD permet de mieux saisir les défis liés au développement des compétences numériques. Bien que, cruciale, la culture digitale rencontre divers obstacles, notamment en matière d'acquisition de compétences numérique que nous avons vu dans notre article.

Pour surmonter ces défis, il est indispensable de mettre en œuvre des stratégies efficaces, cela comprend la promotion d'une culture d'entreprise orientée vers le digital, l'investissement dans la formation et le développement des compétences, ainsi que le renforcement du leadership digital et de la communication digitale. En outre, le recrutement de la nouvelle génération (Z), naturellement plus à l'aise avec les technologies numériques, est essentiel pour une transformation digitale réussie et performante.

En adoptant ces approches, les organisations peuvent non seulement accroître leur compétitivité, mais aussi garantir une transition harmonieuse vers un futur digitalisé, où le capital humain reste un atout majeur.

Références bibliographiques

- ABRIANE, A & AL. (2021) « Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de gestion « Volume Numéro 10 » pp : 271- 301.
- Alzxandre , M. (2016), « le numérique rattrapé par le digital ? ». le débat, 188, pp : 68-72. Halshs-017220052.
- BELLALIJ, M. (2021), « Introduction à la notion de la transformation digitale », Revue internationale du chercheur, « VOLUME 2, numéro 2 », pp : 1249-1269.
- BENABDELHAK K. (2022) « la digitalisation, luvier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine », Revue internationale du chercheur « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 109 - 124
- BENKARAACHE, GHANOUE, (2020), « Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale de valeur des entreprises », Revue internationale des sciences de gestion, ISSN : 2665-7473, « volume 3, numéro 2 », pp : 1085-1106.
- DESPLATS, M. et PINAUD, F. (2015). « Manager la génération Y », 2ième édition DUNOD, Paris. 223p.
- EL ARHLABI, Z.(2023). L'impact de la transformation digitale sur les pratiques du développement du capital humain. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 37-51.
- FAYON, D (dir). »Transformation digitale : 5 leviers de performance ». Edition Pearson, Tours, 2014, 288p.
- JARACHI, W., LEMSAADI,S.,BZLAKHMIMA M., & KHATORI, Y.(2022). Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-1), 152-165.
- REALE, Y. (2018). « De la GRH au management stratégique des RH », édition EYROLLES, Paris. 398p.

