

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de Fin de Cycle en Vue de L'obtention du Diplôme de
Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management et Organisation des Entreprises**

**L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR
LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL
HUMAIN**

Cas : BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

**Élaboré Par : : LAABENI Selma
BOUDRAA Boutheina**

Encadré Par : KECHAD Rabah

**Lieu de Stage : BNP Paribas El-Djazair
Période de Stage : Du 13 Avril au 29 Mai 2025**

2024/2025

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de Fin de Cycle en Vue de L'obtention du Diplôme de
Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management et Organisation des Entreprises**

**L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR
LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL
HUMAIN**

Cas : BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

**Élaboré Par : LAABENI Selma
BOUDRAA Boutheina**

Encadré Par : Pr KECHAD Rabah

**Lieu de Stage : BNP Paribas El-Djazair
Période de Stage : Du 13 Avril au 29 Mai 2025**

2024/2025

Remerciements

Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail

Au terme de ce travail de recherche, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à toutes celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions tout d'abord monsieur **KECHAD Rabah** le directeur de ce mémoire, pour sa rigueur, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de ce projet. Ses orientations méthodologiques et ses remarques constructives ont grandement enrichi notre travail.

Nous remercions aussi notre enseignant monsieur **BOUKERCH Yahia** pour son accueil, son soutien et ses conseils précieux.

Nous tenons également à remercier l'ensemble de nos enseignants pour la qualité de leur enseignement et leur soutien constant

Nous tenons à remercier Mme **Chergui Hamida**, notre tutrice de stage, pour son accompagnement précieux et ses conseils éclairés tout au long de cette expérience. Nous remercions également Mme **Hanya Maheiddine** pour son aide déterminante dans l'obtention de notre stage au sein de BNP Paribas El Djazair, ainsi que Mme **Nabiha Kassarani**, responsable formation, pour son soutien constant et ses orientations avisées ; merci à tous les collaborateurs pour leur accueil chaleureux, le temps consacré aux questionnaires et entretiens, ainsi que pour la confiance accordée dans le partage de leurs expériences.

Une pensée toute particulière et pleine de gratitude va à nos parents qui n'ont ménagé aucun effort pour notre formation scolaire et académique tant sur le plan financier, matériel que moral.

Dédicaces

À celle qui m'a donné la vie, symbole de tendresse et de dévouement, qui s'est toujours sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite : ma chère mère

À mon cher père, ma première école, qui fut mon ombre bienveillante et mon guide constant tout au long de mes années d'études. Son soutien, ses encouragements et sa protection ont éclairé mon chemin. Que Dieu le garde et le protège.

À mon mari, celui qui par son écoute et son soutien indéfectible a rendu ce parcours plus serein, merci pour ta force silencieuse et ta présence rassurante à chaque étape, Merci à ta famille aussi pour ses encouragements,

À ma chère sœur SARA ; ta présence m'a toujours inspirée, portée et encouragée ; merci pour ton soutien et ton amour constant,

À mes chers frères Moncef & Mounib Je suis tellement reconnaissante de vous avoir tous les deux dans ma vie, Vous êtes les meilleurs

À mes tantes Nadjet , Souad , Nihed , Nadia , Soumia ; Saliha ; A toutes mes amies proches, et mes cousines

Merci pour votre soutien et motivation

A mon binôme BETTY ; merci d'être toujours là pour moi, avec toi chaque défi devient plus simple et chaque souvenir plus beau

SELMA

Dédicaces

À ma mère,

Ton amour, ta patience et ta force ont toujours été ma plus grande source d'inspiration. Merci pour ta tendresse, tes sacrifices silencieux et ton soutien inébranlable. Rien de tout cela n'aurait été possible sans toi.

À mon père,

Merci pour ta confiance, tes encouragements et ta présence rassurante. Ton exigence bienveillante et ta foi en mes capacités m'ont poussée à donner le meilleur de moi-même.

À mon frère Ouail et à ma sœur Imane,

Merci pour vos encouragements constants et votre soutien discret mais précieux.

À mes grands-parents,

Pour leur sagesse, leur amour et leurs prières, qui m'ont accompagnée à chaque étape de ce parcours.

À mes tantes Amina, Maïssa, Samira et Karima, et à mes oncles Mehdi et Hichem.

Merci pour votre bienveillance, votre humour et votre présence toujours réconfortante.

À Selma, mon binôme de toujours,

Merci pour ta complicité, ta détermination et ton amitié fidèle. Je n'aurais pas rêvé meilleure partenaire pour traverser cette aventure. Ma gratitude va aussi à ta famille, pour son accueil chaleureux et son soutien bienveillant.

À mes chères amies,

Votre présence, vos encouragements et votre amitié sincère ont été une lumière dans le moment de doute. Merci d'avoir toujours été là.

BOUTHEINA

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
	Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon le genre	73
	Tableau 2: répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	74
	Tableau 3: répartition de l'échantillon selon leur poste	75
	Tableau 4: répartition de l'échantillon selon les années expérience	76
	Tableau 5: ANOVA.....	83
	Tableau 6: tableau des coefficients.....	84
	Tableau 7: Récapitulatif des modèles	84
	Tableau 8: statistiques sur échantillon unique	85
	Tableau 9: test sur échantillon unique	85
	Tableau 10: Matrice des corrélations.....	88
	Tableau 11: ANOVA.....	88
	Tableau 12: Tableau des coefficients.....	89
	Tableau 13: Récapitulatif des modèles	90
	Tableau 14: Statistiques sur échantillon unique de l'hypothèse (4).....	91
	Tableau 15: test sur échantillon unique	91

Liste des figures

N°	Titre	Page
	Figure 1: Les composantes du capital humain	8
	Figure 2: Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning	46
	Figure 3: Code QR du questionnaire	70
	Figure 4: distribution du questionnaire et taux de réponses.....	72
	Figure 5: Présentation de la Répartition en Pourcentage des Hommes et des Femmes	73
	Figure 6: L'âge des répondants.....	74
	Figure 7: Le poste occupé par les répondants	75
	Figure 8: présentation de répartition de l'échantillon selon les années expérience	76
	Figure 9: fréquence (les personnes qui ont accès à une connexion fiable et outils digitaux).....	77
	Figure 10: Perception de l'intégration des technologies digitales dans les activités quotidiennes	77
	Figure 11: Évolution de la performance individuelle suite à la mise en place d'outils digitaux	78
	Figure 12: Présentation de la perception de l'impact des outils digitaux sur les compétences et la productivité des employés.....	79
	Figure 13: Présentation du niveau d'engagement et de motivation des employés envers leur travail et leur organisation	79
	Figure 14: Présentation de la participation aux programmes d'apprentissage et de développement offerts par l'organisation.....	80
	Figure 15: Présentation de la perception du temps et des priorités professionnelles comme obstacle à la formation .	81
	Figure 16: Présentation de la capacité d'adoption aux outils digitaux en milieu professionnel	81
	Figure 17: Diagramme GaussienP-P & Histogramme.....	87

Liste des abréviations

OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
CH	Capital humain
OMS	Organisation mondiale de sante
OIT	Organisation internationale de travail
RH	Ressources humaines
UNESCO	Organisation des nation unies pour l'éducation ; la science et la culture
GRH	Gestion des ressources humaines
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
ATS	Système de suivi des candidatures
TIC	Technologies de l'information et de communication
LMS	Learning management system
CV	Curriculum vitae
ERP	Entreprise ressource planning
B2B	Business to business
BNP	Banque nationale de Paris
UNHCR	Haut-commissariat des nations unies pour les réfugiés
SPA	Société par action
DG	Direction générale
QR	Quick response code

Sommaire

Remerciements.....	I
Dédicace.....	II
Dédicace.....	III
Listes des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des Abréviations.....	VI
Sommaire.....	VII
Résumé.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : les fondements théoriques du capital humain	1
Introduction	2
Section 1 : la notion du capital humain	4
Section 2 : la théorie du capital humain	15
Section 3 : la mesure et valorisation du capital humain.....	23
Conclusion	31
Chapitre 2 : la digitalisation et le capital humain.....	32
Introduction	33
Section 1 : généralité sur la digitalisation	34
Section 2 : la digitalisation de la fonction GRH	42
Section 03 : l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain	51
Conclusion.....	56
Chapitre 3 : étude empirique.....	57
Introduction	58
Section 1 : présentation de l'organisation d'accueil.....	59
Section 2 : cadre méthodologique de la recherche.....	68
Section 3 : présentation et analyse des résultats de l'étude.....	71
Conclusion	94
Conclusion générale.....	95
Bibliographie.....	101
Les annexes.....	106
Table des Matières.....	119

Résumé

Cette recherche traite une problématique actuelle : l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain au sein des organisations. L'objectif est d'identifier comment l'intégration progressive des outils digitaux influence l'évolution des compétences, la performance et l'engagement des collaborateurs. Pour répondre à cette problématique, une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant des données quantitatives issues d'un questionnaire distribué aux employés, et des données qualitatives recueillies à travers des entretiens semi-directifs menés avec des responsables RH. Cette combinaison permet de croiser les perceptions individuelles et les pratiques organisationnelles, tout en assurant une lecture plus nuancée des effets de la digitalisation. Ce mémoire examine également les conditions techniques, managériales et culturelles nécessaires pour réussir une transformation digitale centrée sur l'humain. Enfin, il s'inscrit dans une logique d'amélioration en proposant des recommandations concrètes visant à renforcer la valorisation du capital humain dans un environnement de travail en pleine mutation numérique.

Mots-clés : digitalisation, capital humain, apprentissage, engagement, performance, conditions managériales.

Abstract

This research addresses a current and relevant issue: the impact of digitalization on human capital development within organizations. The objective is to analyze how the integration of digital tools influences the development of skills, enhances employee performance, and fosters professional engagement. The chosen methodology is a mixed approach combining quantitative data collected via a questionnaire distributed to employees, and qualitative data obtained through semi-structured interviews with HR managers. This dual approach allows for a nuanced understanding of both individual perceptions and organizational practices. The research also examines the technical, managerial, and cultural conditions required for a successful human-centered digital transformation. Finally, this study adopts a perspective of improvement and proposes concrete recommendations to better leverage human capital in an ever-evolving digital work environment.

Keywords: digitalization, human capital, learning, engagement, performance, managerial conditions.

ملخص

يتناول هذا البحث موضوعاً راهناً يتمثل في تأثير الرقمنة على تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات. يهدف هذا العمل إلى تحليل كيفية تأثير إدماج الأدوات الرقمية على تطور الكفاءات، وتعزيز الأداء، وتحفيز التزام الموظفين. اعتمدنا في ذلك على منهجية مزدوجة تجمع بين البيانات الكمية المستخرجة من استبيان موجه للموظفين، والمعطيات النوعية الناتجة عن مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي الموارد البشرية. وقد مكّننا هذا التقاطع من فهم أعمق للتصورات الفردية وممارسات المؤسسة بشأن التحول الرقمي. كما يتناول هذا البحث الشروط التقنية والإدارية والثقافية الضرورية لنجاح التحول الرقمي المرتكز على العنصر البشري. ويُختتم بتوصيات عملية من شأنها تعزيز تهمين رأس المال البشري في بيئة مهنية تشهد تحولات .. رقمية متسارعة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، رأس المال البشري، التعلم، الالتزام، الأداء، الظروف الإدارية

Introduction Générale

Dans un paysage économique et social en mutation accélérée, les entreprises sont confrontées à des défis sans précédent. La mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence et l'émergence constante de nouvelles technologies imposent aux organisations une réactivité et une capacité d'innovation continues. Au cœur de cette dynamique se trouve un phénomène transformateur majeur : la digitalisation. Longtemps perçue comme un simple vecteur d'optimisation des processus opérationnels ou une solution pour automatiser des tâches, la digitalisation a transcendé cette vision réductrice pour s'ériger en véritable moteur de refonte structurelle. Elle ne se contente plus d'améliorer l'existant, mais redéfinit en profondeur les modes de travail, les logiques managériales et, de manière plus cruciale encore, les relations professionnelles. Cette transformation numérique est devenue un facteur clé du développement des compétences, un levier de productivité et, paradoxalement, un amplificateur de la satisfaction des employés lorsqu'elle est bien gérée.

Loin d'être un concept statique, la digitalisation reste un champ d'étude complexe et en constante évolution, dont les contours sont parfois difficiles à cerner. En 2011 selon Liu et al., l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la gestion quotidienne des organisations vise principalement à améliorer les processus de travail. Cependant, l'essor fulgurant de technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation robotique des processus, le *big data* et le *cloud computing* transcende cette simple amélioration. Ces innovations redessinent non seulement les méthodes de production et les opérations internes, mais impactent également la gestion des ressources humaines, la nature des emplois et la façon dont les individus interagissent au sein de l'entreprise. Cette transition numérique offre aux organisations des opportunités inédites de gagner en efficacité, d'optimiser leurs performances globales et de s'adapter avec une agilité accrue à un environnement concurrentiel toujours plus exigeant.

Toutefois, cette mutation profonde s'accompagne de nouveaux défis qui nécessitent une attention particulière. La digitalisation impose aux collaborateurs l'acquisition continue de nouvelles compétences, rendant l'apprentissage tout au long de la vie non plus une option, mais une nécessité impérieuse. Elle modifie également en profondeur les attentes des employés en matière de conditions de travail, exigeant plus de flexibilité, de connectivité et de sens dans leurs missions. Enfin, elle contraint les pratiques managériales à évoluer vers des modèles plus

collaboratifs, agiles et axés sur l'autonomie. Dès lors, la digitalisation ne peut être envisagée comme une simple modernisation technologique. Elle représente une reconfiguration systémique de l'entreprise, où l'humain, loin d'être supplanté par la machine, joue un rôle central et devient le principal architecte de sa propre adaptation et de celle de l'organisation.

Dans cette dynamique de transformation, le capital humain émerge comme un levier stratégique incontournable, une source principale de bénéfice et un créateur de valeur fondamental pour les organisations performantes. Il est désormais reconnu comme un bien immatériel qui a la capacité intrinsèque de faire progresser et de soutenir la productivité, de stimuler l'innovation et de renforcer l'employabilité des individus. La performance durable des organisations repose ainsi, plus que jamais, sur la capacité de leurs collaborateurs à s'adapter proactivement aux évolutions digitales, à développer et à renouveler leurs compétences en continu, et à interagir de manière efficace et fluide avec les nouvelles technologies. Cette interdépendance entre la digitalisation et le capital humain forme le cœur de notre projet de recherche.

Ce projet de recherche a précisément pour objectif d'analyser l'impact multiforme de la digitalisation sur le développement du capital humain au sein des organisations. Plus spécifiquement, il s'agira d'examiner comment l'intégration croissante des outils digitaux influence non seulement l'évolution et l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi la qualité du travail perçue et l'expérience globale des employés au quotidien. Nous nous attacherons également à comprendre dans quelle mesure la digitalisation favorise concrètement l'amélioration des capacités professionnelles des collaborateurs, en identifiant les mécanismes par lesquels elle contribue à leur montée en compétences, à leur autonomie et à leur engagement.

1. Problématique

Cette étude vise à fournir une vision approfondie des interactions entre ces deux piliers, afin d'éclairer les stratégies managériales et les politiques de développement du capital humain à l'ère numérique. Pour ce faire, nous tenterons répondre à la problématique suivante :

Comment la digitalisation influence-t-elle le développement du capital humain dans la banque BNP Paribas El Djazaïr, notamment en termes d'évolution des compétences, la performance des collaborateurs et leur engagement professionnel ?

1.1 Sous-Questions

Pour répondre de manière adéquate à la problématique posée, il est essentiel d'examiner les questions secondaires suivantes :

- **SQ 1** : L'accès aux ressources digitales (connexion fiable et appareils) a-t-elle une influence sur l'engagement et la motivation des collaborateurs de BNP Paribas El Djazaïr ?
- **SQ 2** : Comment la mise en œuvre des outils digitaux affecte-t-elle la performance des collaborateurs de BNP Paribas El Djazaïr ?
- **SQ 3** : L'utilisation des outils digitaux spécifiques (MyDev, About Me, B-Welcome) influence-t-elle le développement du capital humain au sein de BNP Paribas El Djazaïr ?
- **SQ 4** : Les collaborateurs de BNP Paribas El Djazaïr manifestent-ils une résistance significative face à la transition vers la digitalisation ?

1.2 Les hypothèses

Afin d'apporter une réponse structurée aux questions de recherche secondaires soulevées, on a proposé **les hypothèses** suivantes :

- **H1** : l'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation des collaborateurs de BNP
- **H2** : la mise en œuvre des outils digitaux améliore la performance des collaborateurs
- **H3** : l'utilisation des outils digitaux MY DEV ABOUT ME B WELCOME influence le développement du capital humain
- **H4** : les collaborateurs de BNP paribas manifestent une résistance au changement vers la digitalisation

2. Objectifs de recherche

La finalité de cette recherche est de mieux appréhender la manière dont la digitalisation façonne et enrichit le développement du capital humain au sein d'une institution bancaire comme BNP Paribas El Djazaïr.

Plus précisément, il s'agira de :

- Identifier les leviers et les opportunités offerts par les outils et processus digitaux pour l'acquisition, le développement et la rétention des compétences des employés de BNP Paribas El Djazaïr.
- Repérer les défis et les adaptations nécessaires pour les collaborateurs face à la transformation digitale, afin d'assurer une montée en compétence continue et un engagement fort.
- Proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles à BNP Paribas El Djazaïr pour optimiser sa gestion du capital humain à l'ère numérique, favorisant ainsi une culture d'apprentissage agile et une meilleure performance organisationnelle

3. Importance et raisons de choix de thème

En tant qu'étudiantes en management et organisation des entreprises, et future professionnelles intéressées par les enjeux liés à la gestion des ressources humaines, on a naturellement été attirées par la problématique de l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain. Ce choix s'est construit progressivement à travers des échanges avec notre promoteur, des enseignants de l'École supérieure de commerce d'Alger, ainsi que des professionnels rencontrés lors de notre stage au sein de BNP Paribas El Djazaïr.

Ce sujet nous est apparu à la fois pertinent, actuel et peu exploré dans notre environnement académique. En effet, si la majorité des études antérieures s'intéressent principalement à l'effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle, peu de travaux abordent son influence directe sur l'humain dans sa globalité — c'est-à-dire sur l'évolution des compétences, l'engagement, la valorisation du savoir et la gestion des talents. Ainsi, cette recherche propose une approche nouvelle, centrée sur un concept plus large et stratégique, à savoir le capital humain comme levier de transformation à l'ère numérique.

Ce mémoire a donc pour objectif de combler partiellement ce manque, tout en permettant d'approfondir nos connaissances personnelles et d'apporter, modestement, une contribution à la réflexion scientifique dans notre école. En confrontant les apports théoriques à une étude de terrain menée dans une institution bancaire engagée dans une transition digitale, ce travail vise à enrichir la compréhension de ce phénomène complexe, au service des étudiants-chercheurs et des praticiens RH.

4. Méthodologie de recherche

Nous adoptons une approche de recherche mixte quantitative par un questionnaire et qualitative via entretiens semi-directifs afin de mesurer de manière empirique l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain. Cette méthode permettra d'analyser les relations entre la digitalisation et des variables telles que l'évolution des compétences, la performance, l'engagement et la motivation des employés. Elle est particulièrement pertinente pour répondre aux questions de recherche en identifiant des corrélations et des tendances statistiques significatives.

5. Structure de mémoire

Afin de répondre à la problématique de recherche portant sur l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain, ce mémoire s'organise en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre est consacré à la présentation du concept de capital humain et de ses fondements théoriques. Il s'agira de définir la notion de capital humain dans ses différentes dimensions — compétences, savoirs, expériences, engagement. Ce chapitre mettra également en lumière le rôle stratégique du capital humain dans la performance et la compétitivité des organisations modernes, en insistant sur les enjeux liés à sa valorisation, sa mesure et à son développement.

Le deuxième chapitre traite du lien entre digitalisation et capital humain. Il analysera l'impact des technologies numériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment à travers l'introduction des systèmes d'information RH (SIRH), des plateformes d'apprentissage en ligne, et des outils de gestion des talents. Ce chapitre visera à montrer comment la digitalisation transforme les modes d'acquisition, de développement et de mobilisation des compétences, tout en interrogeant les freins et les opportunités qu'elle engendre pour le capital humain.

Enfin, le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise d'accueil, BNP Paribas El Djazaïr, et à l'analyse empirique des données collectées. Il présentera le contexte organisationnel, les outils digitaux RH utilisés, et les actions mises en place pour développer le capital humain. L'analyse portera sur les résultats issus du questionnaire distribué aux collaborateurs ainsi que sur les entretiens réalisés avec des responsables RH. L'objectif est

d'évaluer concrètement l'impact perçu de la digitalisation sur les compétences, la motivation, la performance individuelle et l'engagement des employés, tout en testant les hypothèses formulées dans le cadre de l'étude.

Chapitre 1 : Le Capital Humain et son Evolution

Introduction

Dans un environnement où la compétitivité des organisations dépend autant de la qualité de leur main-d'œuvre que de leurs actifs matériels, le capital humain apparaît aujourd'hui comme le principal levier de création de valeur et de durabilité pour l'entreprise ; Les mutations technologiques et les exigences croissantes d'innovation imposent aux organisations d'adapter continuellement leurs pratiques et de cultiver l'agilité de leurs collaborateurs, faisant de l'investissement dans les compétences un impératif stratégique. Au sein de ce contexte, la gestion du capital humain ne peut se limiter à des processus administratifs : elle nécessite une vision intégrée, alliant pilotage des talents, développement des parcours professionnels et mise en place d'un environnement propice à l'apprentissage permanent

En parallèle À l'ère de l'économie de la connaissance, les entreprises ne se distinguent plus uniquement par leurs ressources matérielles ou financières, mais par la richesse de leur capital humain. Ce concept, qui désigne l'ensemble des compétences, savoirs, expériences et qualités personnelles détenus par les individus, s'impose désormais comme un levier stratégique de performance, d'innovation et de compétitivité. Contrairement aux autres formes de capital, le capital humain possède une nature immatérielle, dynamique et profondément liée à la personne : il ne peut être séparé de l'individu qui le porte.

La reconnaissance croissante du capital humain comme facteur clé de développement s'explique par les profondes transformations que connaissent les organisations. Face aux exigences d'adaptabilité, de digitalisation et de complexification des métiers, la capacité d'apprentissage continu et de développement individuel devient un enjeu majeur. Ainsi, investir dans le capital humain ne se limite plus à dispenser de la formation : il s'agit d'un processus global qui intègre l'éducation, l'expérience professionnelle, la santé, et les conditions de travail, dans une logique d'optimisation durable des ressources humaines.

Ce premier chapitre a pour objectif d'explorer en profondeur le concept du capital humain, en posant les bases théoriques nécessaires à sa compréhension. Il s'ouvre sur une présentation de la notion, en mobilisant différentes définitions proposées par les économistes et penseurs du management, tout en retraçant son évolution historique. Ensuite, les principales composantes du

capital humain seront détaillées, en mettant en évidence leur rôle dans la création de valeur. Le chapitre abordera également les théories économiques fondatrices du capital humain, notamment celles de Gary Becker et Theodore Schultz. Enfin, une attention particulière sera accordée aux enjeux liés à son développement, à sa mesure et à sa valorisation au sein des organisations modernes.

Section 01 : La Notion Du Capital Humain

Plusieurs auteurs et chercheurs ont tenté de clarifier les dimensions et d'expliquer le concept capital humain depuis son apparition jusqu'à aujourd'hui ; leurs idées se rapprochent parfois et se divergent à d'autre moment ; selon la vision d'auteur, dans cette section nous explorerons le concept du capital humain en abordant sa définition ; historique et ses composantes

1.1 Définition du capital humain

Le concept « capital humain » est une composition du mot ‘ capital ‘ et l'adjectif ‘humain’

Selon Larousse, le terme « capital » désigne l'ensemble des biens possédés. Dans une perspective marxiste, ce capital est le produit d'un travail collectif qui ne revient pas aux travailleurs eux-mêmes, mais au propriétaire des moyens de production lequel l'accroît en réalisant une plus-value sur le travail des salariés¹

En parallèle, l'adjectif « humain » souligne que cette forme de capital reste intrinsèquement liée à son détenteur : il ne peut être dissocié de l'individu qui le possède, excluant ainsi toute possibilité de vente ou d'achat autonome.²

Il Ya pas une définition unique de capital humain ; ce concept peut se définir de nombreuses manières.

Selon LOCDE ; le capital humain englobe l'ensemble des connaissances, compétences et qualifications d'un individu

« Les connaissances, les qualifications, les compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique. »³

Ainsi, alors que la première définition insiste sur l'ensemble des connaissances, compétences et qualifications favorisant le bien-être individuel, la seconde élargit cette perspective en soulignant que le capital humain, capable de stimuler l'innovation, et d'accroître la productivité

¹ PETIT Larousse en couleurs : dictionnaire encyclopédique pour tous. Paris : Librairie Larousse, 1980, p. 148.

² MICHELLE RIBOUD, « Étude de l'accumulation de capital humain en France », *Revue économique*, vol. 26, no 2, 1975, p. 222.

³ OCDE, *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*, Paris, OCDE, 2001, p. 18.

Alors « Le capital humain constitue donc un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité. Il peut croître, se réduire ou devenir inutile. Il subit différentes influences et provient de différentes origines, notamment, mais pas seulement, d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation. Les quatre éléments (connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et suivant le contexte dans lequel ils sont utilisés⁴ »

La définition de GARY BECKER a mis en lumière la source de ce capital qui peut être inné ou bien par la formation. Dans son ouvrage *Human Capital*, l'économiste américain Gary Becker, définit le capital humain comme "l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc." ⁵ Chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés, et de sa formation. Son stock de capital immatériel peut s'accumuler ou s'user.

Aussi Le capital humain se définirait, par extension, comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par la compétence, l'expérience ou le savoir. Certains n'hésitent pas aujourd'hui à lui adjoindre le comportement, en considérant le capital humain de chaque individu comme unique.

On peut donc définir le capital humain comme l'ensemble des biens intangibles d'un individu, comprenant ses compétences, ses qualifications et les connaissances acquises par l'éducation. La formation professionnelle, qui peut être en partie innée, aide l'individu à être plus productif, innovant et créatif. Par ailleurs, il investit continuellement pour développer ce capital immatériel.

1.2 Historique et Evolution du Capital Humain

Comme pour de nombreuses idées fondamentales, il est difficile d'attribuer la notion de capital humain à un seul auteur.

⁴ OCDE, *L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*, Paris, 1998

⁵ BECKER, Gary S., *Le capital humain : une analyse théorique et empirique*, New York, Columbia University Press pour le National Bureau of Economic Research, 1964.

Le terme « capital humain » trouve ses premières utilisations dès le début des années 1960, comme le démontrent les travaux de Schultz et de Becker en 1961. Toutefois, certains situent les origines de l'intérêt pour ce concept chez Adam Smith, qui, dans son ouvrage majeur *La Richesse des Nations* (1776), met en exergue l'impact des compétences des travailleurs sur la productivité et la qualité des produits. Smith préconisait que les salaires soient déterminés en fonction du temps, des efforts et des coûts nécessaires à l'acquisition des compétences indispensables à l'exécution des tâches, affirmant ainsi que le travail humain constitue la source même de la valeur. De plus, il soulignait que le talent individuel ne profite pas uniquement à la personne qui le détient, mais également à l'ensemble de la société, car des compétences exceptionnelles représentent un atout précieux générant un retour sur investissement qui compense les frais de leur développement tout en possédant une valeur intrinsèque.⁶

Pour poursuivre cette réflexion historique, il est utile de se pencher sur l'évolution du concept au XXe siècle ; Le concept de capital humain (abrégié en HC) a été exploré depuis longtemps. Dans ses écrits de 1960, Theodore Schultz soulignait déjà la nécessité de considérer l'éducation comme un investissement dans l'être humain, celui-ci devenant ainsi le bénéficiaire direct de cet investissement. Par ailleurs, dès le début du XXe siècle, l'économiste renommé Alfred Marshall voyait l'humain comme un capital essentiel devant être investi afin de tirer parti de ses capacités, de son énergie, de ses compétences diversifiées et de ses connaissances en matière de découverte, d'analyse et de créativité, tout comme on investit dans le capital matériel⁷

Cette approche a ensuite conduit de nombreux penseurs, notamment Schultz dans ses écrits 1961 où il a introduit la notion de capital humain et l'exprime en ces termes : « Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré ». Dès l'origine du concept, nous comprenons que le capital humain ne peut se réduire à une définition qui ne le relierait pas à la performance et à la création de valeur. C'est pourquoi, la théorie du capital humain que développe Becker à partir de 1964, dans la continuité des travaux de Schultz, fonctionne par analogie à celle du capital

⁶ CHIBILI, Belkacem ,GUETIFA, Noura . *Ras el-māl al-basharī... une approche pour construire le développement : lecture sociologique*. Revue des sciences humaines de l'Université d'Oum El Bouaghi, vol. 7, no 1, mars 2020, p. 239. ISSN 1112-9255.

⁷ Ibid,p.239.

financier ou physique. Becker utilise le terme de capital pour désigner les compétences, les expériences et les savoirs humains s'ils résultent d'un investissement qui rapporte un revenu en augmentant la productivité des individus. Selon lui, de même que le capital physique, le capital humain peut s'acquérir, par l'éducation et la formation, se préserver et se développer, par un entretien à travers des formations continues et/ou l'attention portée à la santé de l'individu. De même, il doit pouvoir produire un bénéfice par les revenus perçus lors de la mise à disposition des compétences⁸

1.3 Les composantes du capital humain

Le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues.⁹

On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002)

- **Les compétences générales** (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage),
- **Les compétences spécifiques** liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques)
- **Les compétences techniques et scientifiques** (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Chang et Chen identifient les composantes du capital humain comme étant les capacités, les connaissances, la créativité et les compétences.

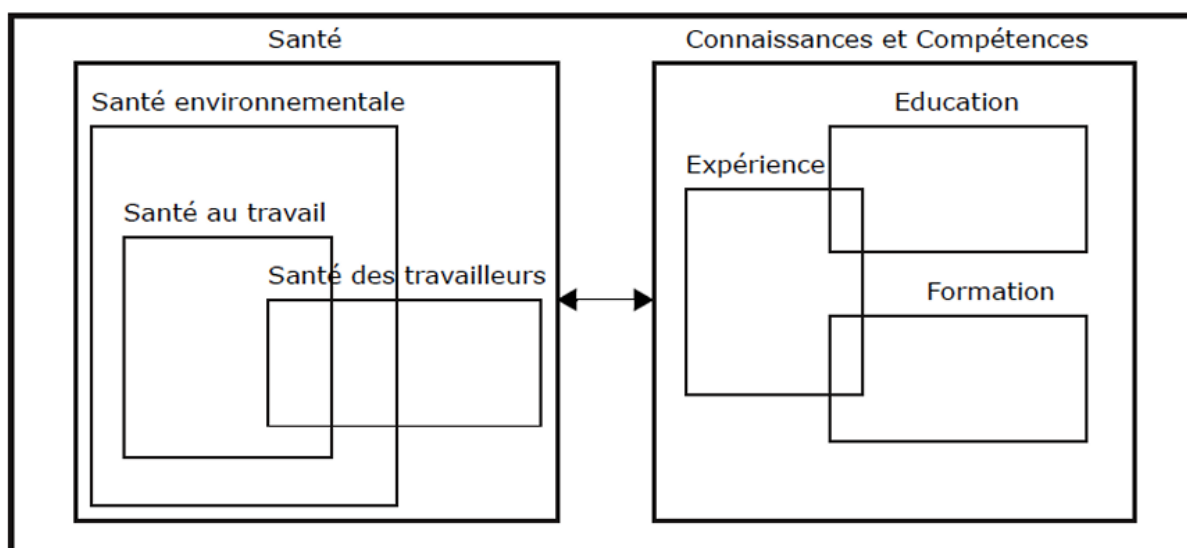
Al et Cabrales, quant à eux, définissent trois composantes différentes : les idées, l'expérience et les capacités; et selon Lothgren, le capital humain se compose de l'innovation, des capacités personnelles (compétence individuelle) et des capacités sociales¹⁰.

⁸ MBARKI, Mohamed Amine, BAKOUR, Chafik, et LHALOUI, Fatima Ezzahra. *The Journal of Quality in Education (JoQiE)*, vol. 12, no 20, novembre 2022,p.134.

⁹ GUILLARD, Alexandre et ROUSSEL, Josse. *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*. Management & Avenir, no 31, 2010, p. 162.

¹⁰ CHIBILI, Belkacem ,GUETIFA, Noura ,op.cit.p.240.

Figure 1: Les composantes du capital humain



Source : N. Zuinen et S. Varlez (2004), «Développement durable: modes de production et capital humain», WORKING PAPER 22-04, Bureau fédéral du Plan, Bruxelles, p140

Le graphique montre comment les relations entre ces catégories peuvent être décrites comme suit :¹¹

Les connaissances et les compétences sont nécessaires à la pratique d'un métier : les compétences sont un moteur en matière de rendement. Savoir qu'on possède les compétences nécessaires pour bien accomplir son travail, ou qu'on est en train de les acquérir, peut être un puissant facteur de motivation.¹²

Les connaissances et les compétences permettent d'obtenir en moyenne des emplois de meilleure qualité et favorisent l'intégration sociale. De plus, elles favorisent la productivité du travail, selon la théorie de la croissance endogène¹³.

Un des éléments constitutifs du capital humain est l'ensemble formé par les connaissances et compétences.

¹¹ N. Zuinen et S. Varlez (2004), «Développement durable: modes de production et capital humain», WORKING PAPER 22-04, Bureau fédéral du Plan, Bruxelles, p140

¹² John.R, James.G, Richard.N, Claire.B, 2010, « Comportement Humain et Organisation »,4 édition, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada

¹³ N. Zuinen et S. Varlez (2004), Op.Cit, p140

Les travailleurs les acquièrent via l'éducation la formation et l'expérience.

- **L'éducation** : Principalement acquise dans le cadre scolaire et universitaire, elle constitue la base d'une main-d'œuvre qualifiée et productive. Un haut niveau d'éducation permet aux travailleurs de mieux s'adapter aux évolutions du marché du travail, d'innover et de répondre aux exigences des entreprises. Selon la Banque mondiale et l'UNESCO (2000), l'accès à un enseignement supérieur de qualité est un facteur clé pour permettre aux pays en développement de tirer parti de l'économie fondée sur la connaissance.
- **La formation** : Elle joue un rôle déterminant dans le développement des compétences professionnelles. En entreprise, elle permet aux collaborateurs d'acquérir des savoir-faire techniques (ex. : maîtrise d'un logiciel, utilisation d'une machine) ou des compétences transversales (ex. : apprentissage des langues, leadership, gestion de projet). La formation continue est également un levier d'évolution professionnelle, en permettant aux salariés d'accéder à de nouvelles responsabilités, telles que la gestion de la sécurité ou l'amélioration des conditions de travail. Les études montrent que les individus bénéficiant d'un accès régulier à la formation ont plus de chances d'accéder à un emploi et d'évoluer au sein de leur organisation.

La santé est un facteur clé du développement du capital humain. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), elle est définie comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Elle englobe également la santé environnementale, qui recouvre les aspects liés à la qualité de vie influencés par des facteurs physiques, biologiques, sociaux et psychosociaux.

Dans le cadre professionnel, la santé au travail joue un rôle déterminant dans la performance et la productivité des employés. Selon la Convention 155 de l'Organisation internationale du travail (OIT), la santé des travailleurs ne se limite pas à l'absence de maladie, mais inclut également les éléments physiques et mentaux directement liés aux conditions de travail, à la sécurité et à l'hygiène. Ainsi, elle est influencée par plusieurs facteurs :

- **Les conditions de travail** : Un environnement sain et sécurisé réduit les risques de maladies professionnelles et d'accidents du travail, améliorant ainsi la satisfaction et l'engagement des salariés.
- **Le bien-être physique et mental** : Une bonne santé mentale et physique favorise la motivation, la concentration et l'efficacité au travail. À l'inverse, un stress excessif ou des troubles de santé peuvent impacter négativement la productivité et entraîner un taux élevé d'absentéisme.
- **L'environnement social et personnel** : Les conditions de vie hors travail, comme l'accès aux soins de santé, l'alimentation et le cadre de vie, influencent directement les performances des travailleurs.

L'amélioration de la santé des populations a un impact positif sur l'éducation et, par extension, sur le capital humain. Une meilleure situation sanitaire contribue à **réduire l'absentéisme scolaire**, à **diminuer les abandons précoces** et à **favoriser le développement cognitif** des enfants, leur permettant ainsi d'acquérir davantage de compétences et d'accéder à de meilleures opportunités professionnelles à l'avenir.¹⁴

1.4 Typologie du capital humain

Au sein d'une entreprise, le capital humain se définit par l'ensemble des connaissances et compétences maîtrisées par un individu. Cependant, il englobe différentes catégories qui posent des enjeux distincts en matière de contrôle et de transférabilité entre firmes. Ainsi, plusieurs auteurs ¹⁵ distinguent trois types principaux de capital humain :

1.4.1 Le capital humain général

Il se compose de connaissances et compétences génériques — telles que le discernement, la capacité d'analyse et l'intelligence situationnelle — qui sont principalement acquises par l'éducation et l'expérience professionnelle. Ces savoirs ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni confinés à une fonction ou à une tâche particulière.

¹⁴ OCDE. (2003) Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD Pauvreté et santé, OCDE, 2003

¹⁵ Alexandre Guillard et Josse Roussel, op.cit. p.162.

1.4.2 Le capital humain spécifique à la tâche

Il se forme essentiellement à travers des formations professionnelles et l'expérience sur le terrain. Ce type de capital correspond aux compétences directement liées à l'exécution d'un poste donné, comme par exemple pour un assistant de direction, un auditeur financier ou un risk-manager.

1.4.3 Le capital humain spécifique à la firme

Il se caractérise par un ensemble de connaissances et compétences que le salarié a développées au sein d'une entreprise particulière, en s'appuyant sur un corpus de savoirs individuels et collectifs (capital organisationnel) propre à cette structure. Ce capital confère au collaborateur des aptitudes en réponse aux besoins spécifiques de l'entreprise. Toutefois, lorsque ce salarié quitte l'entreprise pour rejoindre une autre organisation, une grande partie de ce capital n'est pas transférable, car les attentes et les besoins de la nouvelle structure diffèrent ¹⁶. De ce fait, ce type de capital tend à se déprécier dès le départ du salarié, ce qui le rend moins attrayant pour d'autres entreprises, tout en étant plus facile à contrôler au sein de l'entreprise où il a été développé.

Quel que soit son type, le capital humain regroupe les connaissances pouvant accroître la productivité de l'entreprise. Selon la théorie néoclassique, il entraîne une hausse de la productivité et, par conséquent, des revenus. Cependant, cette relation soulève des défis épistémologiques qui nécessitent une analyse approfondie.

1.5 Les Enjeux Du Capital Humain

Le capital humain représente une ressource essentielle pour les organisations, influençant directement leur compétitivité et leur pérennité. Cependant, il se distingue des autres formes de capital par sa nature intangible et dépendante des individus qui le portent. Son exploitation et son développement posent ainsi plusieurs défis stratégiques pour les entreprises.

¹⁶ Ibid , p.163

Parmi ces défis, on distingue quatre grandes problématiques : la question de la propriété, l'obligation du développement, l'influence du contexte et le caractère dépendant du capital humain.¹⁷

1.5.1 Capital Humain et Propriété

Contrairement aux actifs matériels et à certains actifs immatériels tels que les marques ou les brevets, le capital humain n'est pas directement possédé par l'entreprise. Il demeure la propriété exclusive des individus qui le détiennent sous forme de compétences, d'expériences et de savoir-faire. Les entreprises n'ont donc pas la possibilité d'en disposer librement, mais doivent plutôt s'assurer de l'accès et de la fidélisation des talents.

Les organisations cherchent à maximiser la rentabilité du capital humain en mettant en place des stratégies visant à retenir leurs employés les plus qualifiés. Cela passe par des dispositifs de motivation tels que la rémunération attractive, la formation continue, l'évolution de carrière et la mise en place de conditions de travail favorisant l'engagement. La gestion du capital humain devient alors un enjeu majeur de la politique RH, car la perte d'un talent clé peut engendrer des conséquences économiques négatives et un impact direct sur la performance globale de l'entreprise.

Dans les secteurs où le savoir et l'expertise sont particulièrement stratégiques, comme la technologie, la finance ou la recherche, les entreprises développent également des mécanismes pour sécuriser leur capital humain. Cela peut inclure des clauses de non-concurrence, des contrats incitatifs et des dispositifs d'intéressement visant à renforcer la fidélité des employés.¹⁸

1.5.2 Capital Humain et Développement

Le développement du capital humain repose sur une dynamique d'apprentissage continu et d'adaptation aux évolutions du marché. Si les individus sont les premiers acteurs de leur propre

¹⁷ SELLOU-CHARIKHI, Hassiba. Le Capital Humain de l'entreprise : Concepts, Mesures et Management. *Le Manager*, no 2, 2010p. 80

¹⁸ SELLOU-CHARIKHI Hassiba, op.cit. p.80

montée en compétences, l'entreprise joue néanmoins un rôle important en offrant un cadre propice au développement des savoirs et des aptitudes.

L'investissement dans la formation professionnelle est l'un des leviers les plus efficaces pour accroître la valeur du capital humain. Cela inclut la formation initiale, le perfectionnement des compétences techniques, ainsi que le développement des soft skills (intelligence émotionnelle, leadership, communication, etc.). Une politique de formation efficace permet non seulement d'améliorer la productivité des salariés, mais aussi de renforcer leur employabilité et leur engagement envers l'organisation.

Cependant, le développement du capital humain ne repose pas uniquement sur des dispositifs formels de formation. Il dépend également d'une culture d'apprentissage intégrée à l'organisation, favorisant le partage de connaissances, le mentorat et l'acquisition d'expériences enrichissantes. Les entreprises qui mettent en place des programmes de mobilité interne, de coaching ou d'accompagnement personnalisé augmentent la capacité d'évolution de leurs collaborateurs et, par conséquent, leur contribution à la performance globale.

L'interdépendance entre les individus et les entreprises dans le processus de développement du capital humain souligne l'importance d'une approche collaborative. Il ne s'agit pas seulement pour l'entreprise de former ses employés, mais aussi de créer un environnement où ils peuvent pleinement exploiter et enrichir leurs compétences, **André GORZ** précise à ce sujet qu'« *aucune institution ne peut accomplir à la place des individus le travail d'apprentissage, d'appropriation, de subjectivation.* » Cela ne signifie pas que l'entreprise n'a aucune responsabilité dans le développement du capital humain, mais que l'on est bien dans une relation d'interdépendance¹⁹

1.5.3 Capital Humain et Contexte Organisationnel

La valeur du capital humain est fortement influencée par le contexte dans lequel il évolue. Un salarié hautement qualifié dans un domaine spécifique peut voir son expertise devenir obsolète si

¹⁹ SELLOU-CHARIKHI Hassiba, op.cit. p.81

l'environnement de travail change brusquement. De même, une organisation peut perdre une partie de son capital humain en raison d'événements internes ou externes.

Plusieurs facteurs peuvent affecter la valeur du capital humain dans une entreprise :

- **Changements organisationnels** : Une restructuration, une fusion ou une acquisition peuvent modifier les besoins en compétences et entraîner la perte de talents clés.
- **Départ de cadres stratégiques** : Un manager ou un expert qui quitte l'entreprise peut emporter avec lui un savoir stratégique difficile à remplacer.
- **Évolutions technologiques** : L'automatisation et la digitalisation des processus peuvent rendre certaines compétences obsolètes, obligeant les employés à se réinventer continuellement.
- **Crises économiques et sociales** : Les fluctuations économiques et les crises (comme la pandémie de COVID-19) peuvent perturber l'équilibre des effectifs et affecter la gestion du capital humain.²⁰

Pour prévenir ces risques, les entreprises doivent anticiper les évolutions de leur environnement et adapter leurs stratégies de gestion des compétences.

L'instauration d'une culture organisationnelle forte et d'un management participatif peut contribuer à la résilience du capital humain. Une entreprise qui valorise la collaboration, l'innovation et le bien-être au travail a plus de chances de maintenir un niveau élevé de motivation et de performance chez ses employés, même en période de changement.

1.5.4 Capital Humain et Dépendance

Le capital humain est une ressource instable et difficile à contrôler, ce qui en fait un élément fragile pour les entreprises. Il est soumis à plusieurs formes de dépendance, qui nécessitent une gestion proactive.

D'une part, la dépendance du capital humain réside dans son caractère volatil. Contrairement aux actifs matériels, une entreprise ne peut pas conserver un salarié contre son gré.

²⁰ Ibid, p.81

Il est donc essentiel d'adopter des stratégies de fidélisation efficaces, en travaillant sur la motivation, la reconnaissance et les perspectives d'évolution des collaborateurs.

D'autre part, le capital humain est dépendant de la capacité des organisations à l'exploiter correctement. La performance des salariés ne repose pas uniquement sur leurs compétences individuelles, mais aussi sur la manière dont celles-ci sont mises en valeur au sein de l'entreprise. Selon Jac Fitz-Enz, deux leviers principaux influencent la productivité du capital humain :

- **La satisfaction au travail** : Un employé épanoui et motivé est plus performant et plus engagé dans ses missions.
- **L'exploitation d'une information pertinente** : L'accès aux données, aux outils et aux ressources nécessaires permet aux salariés d'optimiser leur travail et de prendre des décisions éclairées.²¹

Ainsi, une gestion efficace du capital humain ne se limite pas à son acquisition et à son développement, mais passe également par la mise en place d'un environnement favorable à l'expression des talents. Les entreprises doivent veiller à ce que leurs collaborateurs disposent des moyens nécessaires pour exploiter pleinement leur potentiel, à travers une organisation du travail optimisée, des technologies adaptées et un leadership inspirant

Section 2 : La Théorie Du Capital Humain

2.1 La Théorie du Capital Humain

Le concept du capital humain est remis en question par plusieurs économistes, et considéré comme élément important dans différentes théories de croissance économique. Il a été utilisé pour la première fois par l'économiste Américain Theodore William Schultz. Puis repris et exploré par Gary Stanley Becker, économiste américain, fondateur de la théorie du capital humain où il fait une analyse théorique et empirique de l'investissement en capital humain, et depuis le capital humain a fait l'objet de plusieurs travaux et recherches.²²

²¹ SELLOU-CHARIKHI Hassiba, op.cit. p.82

²² SCHULTZ, Theodore W. L'investissement dans le capital humain. *The American Economic Review*, vol. 51, no 1, 1961, p. 1–17.

Donc la théorie du capital humain repose sur l'idée que les individus possèdent un ensemble de compétences, de connaissances et d'expériences qui ont une valeur économique et peuvent être développées par l'éducation, la formation et l'apprentissage. Cette approche a été formalisée dans les années 1960 par Gary Becker et Theodore Schultz, qui ont mis en avant l'investissement dans le capital humain comme un facteur clé de la croissance économique et de la productivité.²³

Selon Becker (1964), le capital humain représente l'accumulation de savoirs, de qualifications et de compétences qui permettent d'améliorer la productivité et les revenus des individus et des organisations. Chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés, et de sa formation. Son stock de capital immatériel peut s'accumuler ou s'user. Il augmente quand il investit, ce qui détermine les différences de productivité, et, par hypothèse, de revenu.

Le salaire est considéré comme le rendement du capital humain, la rémunération de l'investissement dans l'éducation. Toutefois, contrairement au capital physique ou financier, le capital humain est incorporé. Il est « produit » avec un capital intellectuel, de mémorisation, etc., et un temps donné. La personne qui se forme ne peut pas se démultiplier comme une entreprise pourrait démultiplier ses unités de production.

Schultz (1961), quant à lui, souligne que les dépenses en éducation et en formation doivent être considérées comme un **investissement** plutôt qu'un simple coût, car elles augmentent la capacité des individus à générer de la valeur

Il s'efforce de redéfinir le capital humain en mettant l'accent sur ses aspects qualitatifs. Contrairement aux ressources physiques ou financières, le capital humain est composé de savoir, d'habilités et de compétences qui influencent directement la productivité des travailleurs. Cette définition marque une rupture avec les conceptions traditionnelles du facteur travail, qui le considéraient auparavant comme une donnée homogène et interchangeable.²⁴

²³ SELLOU-CHARIKHI, Hassiba, op.cit. p.73

²⁴ Ibid,p.74-76.

2.2 Le Développement du Capital Humain

Le capital humain est aujourd'hui reconnu comme un facteur clé de création de valeur et de compétitivité pour les organisations performantes. Il s'agit d'un concept central en gestion des ressources humaines (GRH), qui met en avant l'importance de l'investissement dans les compétences et les capacités des individus afin d'améliorer la performance collective et la pérennité des entreprises.

La théorie du capital humain établit une relation directe entre l'acquisition de connaissances, les compétences professionnelles et le rendement organisationnel (Swanson, 1999 ; Nafukho et Chermack, 2007 ; Mclean, 2014).²⁵

2.2.1 Le Capital Humain et la Gestion des Ressources Humaines

Le développement du capital humain constitue une dimension essentielle des pratiques de GRH. Il englobe plusieurs axes stratégiques qui influencent directement la motivation, la productivité et le bien-être des employés. Parmi ces domaines clés, on retrouve :

- **La formation et le développement des compétences** : Essentielle pour accroître l'expertise et l'adaptabilité des employés dans un environnement en constante évolution.
- **La rémunération et les avantages sociaux** : Facteurs de motivation qui influencent la rétention et l'engagement des collaborateurs.
- **Le recrutement et la gestion des talents** : Permettant d'attirer des profils qualifiés et de répondre aux besoins évolutifs du marché du travail.
- **L'évaluation de la performance et la gestion des carrières** : Favorisant une meilleure reconnaissance du travail accompli et la planification des évolutions professionnelles.
- **La rotation des postes et la mobilité interne** : Stratégies de diversification des compétences et d'optimisation de la polyvalence.
- **La gestion des conflits et la participation collective** : Permettant d'améliorer le climat organisationnel et de renforcer la cohésion des équipes.

²⁵ EL ARHLABI, Zouhair. L'impact de la transformation digitale sur les pratiques et le développement du capital humain. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, vol. 4, no 3-1, 2023, p. 45. ISSN 2658-8455. DOI : [10.5281/zenodo.7975065](https://doi.org/10.5281/zenodo.7975065).

- **L’instauration d’une culture organisationnelle favorable** : Un levier déterminant pour aligner les valeurs de l’entreprise avec les attentes des employés et favoriser leur engagement (Freund et Epstein, 1984 ; Arthur, 1992 ; Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995).

2.2.2 Les Fondements Économiques du Capital Humain

Swanson (1999) positionne la théorie du capital humain comme une composante essentielle des théories économiques appliquées au développement des ressources humaines. Cette approche met en évidence trois grandes dimensions :

- **La théorie du capital humain** : Elle postule que l’investissement dans l’éducation et la formation accroît la productivité individuelle et collective.
- **La théorie des ressources rares** : Elle souligne l’importance de la gestion stratégique des talents comme un avantage concurrentiel durable.
- **La théorie de la durabilité** : Elle met l’accent sur l’impact des pratiques RH sur le développement durable des organisations.

En s’appuyant sur ces cadres théoriques, Swanson (1999) affirme que l’amélioration de la performance organisationnelle repose fondamentalement sur des bases économiques solides. Les entreprises étant des entités économiques, leur compétitivité dépend fortement de la qualité de leur capital humain.

En synthèse, les approches théoriques et pratiques du management doivent être appréhendées comme des prolongements de la théorie économique. Dans un contexte marqué par une forte compétitivité et une instabilité croissante, la gestion des ressources humaines devient un enjeu stratégique majeur pour les organisations. L’optimisation de la performance sociale et économique repose largement sur des investissements ciblés dans la formation et le développement du capital humain.

La théorie du capital humain offre un cadre explicatif pertinent pour comprendre l’impact des compétences et des connaissances des employés sur la productivité organisationnelle. Elle met en évidence la nécessité pour les entreprises de valoriser pleinement les potentiels individuels et

collectifs en adoptant des stratégies adaptées d'investissement en formation, en accompagnement et en encadrement professionnel.

Ainsi, le renforcement des compétences et des aptitudes des employés dans toutes leurs dimensions constitue un levier essentiel pour maximiser la performance organisationnelle et assurer la croissance durable des entreprises. L'investissement continu dans le développement des ressources humaines demeure un impératif incontournable pour accroître l'efficacité et la compétitivité globale des organisations (Wuttaphan, N. 2017).²⁶

2.3 L'investissement dans le Capital Humain

D'après les travaux de Schultz et Becker sur l'investissement en capital humain, l'accumulation des connaissances et des qualifications s'effectue de façon continue tout au long de la vie de l'individu. Pour y parvenir, il est nécessaire de mettre en œuvre une politique d'investissement cohérente suivant un ordre chronologique qui accompagne l'individu à chaque étape de sa vie et qui aide à renforcer et construire chaque étape ; en effet, la constitution du capital humain débute en premier lieu au sein de la famille, se renforce par l'éducation formelle, puis se complète grâce à l'expérience professionnelle et au maintien de la santé

2.3.1 Le Milieu Familial

La famille constitue la pierre angulaire de la vie de chaque individu, offrant un apprentissage de base, un soutien et un accompagnement qui forment le socle de son développement. Elle guide la croissance, façonne le caractère et contribue à l'épanouissement personnel de chacun ; selon BECKER «no deduction on human capital can omit the influence of families on the knowledge, skills, value, and habits of their children »²⁷

Aussi selon l'OCDE 1998 Les processus d'apprentissage et la préparation qui s'opèrent au sein de la famille et dans les structures d'accueil de la petite enfance représentent les bases indispensables à l'acquisition des connaissances et à l'accumulation du capital humain.²⁸

²⁶ Ibid, p.45-46.

²⁷ BECKER, Gary S. *Le capital humain : une analyse théorique et empirique, avec une attention particulière portée à l'éducation*. 3^e éd. Londres : The University of Chicago Press, 1993, p.21.

²⁸ L'OCDE, 1998, op.cit., p.21

Donc L'investissement dans le milieu familial représente une ressource essentielle qui permet aux enfants de développer et d'accumuler leur propre capital humain.

Les investissements familiaux sont directement liés au niveau d'éducation des parents ; le niveau de vie et la situation financière qu'ils fournissent aux enfants et aussi la qualité de relation avec eux ; comme il a été remarqué par Finnie, Laporte et Lascelles « *les jeunes étudiants dont les parents ont fait des études universitaires ont plus de probabilités de fréquenter une université que les jeunes dont les parents sont moins scolarisés.* »²⁹

Donc le niveau d'éducation des parents joue un rôle déterminant, puisqu'il influe directement sur les aptitudes des enfants à poursuivre leur scolarité.

De plus, la situation financière des parents influence considérablement le développement du capital humain de leurs enfants en leur fournissant les ressources et les conditions nécessaires à leur formation ; comme l'explique Becker dans son ouvrage (Human Capital)1964 « *It is easy to see why children's and parent's earnings may be lower in poorer families. Riches families can pay for the training of their children, including the earning foregone when children spend time in training rather than at work* »³⁰

Le lien entre le développement du capital humain et les relations parent-enfant a fait l'objet de nombreuses études économiques et sociales. Le sociologue James S. Coleman souligne que la qualité des interactions entre parents et enfants influence directement les résultats scolaires de ces derniers, une conclusion étayée par une analyse statistique démontrant des taux de décrochage scolaire variables selon les différentes situations familiales³¹.

2.3.2 L'enseignement Formel

Les différents niveaux de l'enseignement formel (préscolaire, obligatoire, post obligatoire général et professionnel ; enseignement des adultes, etc) ; représente la source fondamentale par laquelle s'accumule le capital humain.³²

²⁹ Touti R. et Achour A. A. « la contribution du capital humain à la croissance économique en Algérie : étude analytique et économétrique durant la période de 1970-2007 » mémoire fin d'étude master, 2011, université de Bejaia.

³⁰ Gary S. Becker Op cit P22

³¹ James S. Coleman, « Social Capital in the Création of Human Capital », The American Journal of Sociology, Vol. 94, University of Chicago Presse; 1988;p.111.

³² L'OCDE, 1998, op cit.p22.

Ainsi, l'éducation est reconnue comme le principal déterminant de l'accumulation du capital humain, car elle facilite l'acquisition de connaissances et de compétences tout en stimulant l'innovation ; elle est considérée comme un investissement de base pour l'individu

Dans ce contexte Mincer écrit « Les entrepreneurs paient des salaires plus élevés aux travailleurs mieux éduqués parce qu'ils observent que leur aptitude et leur productivité sont plus élevées que celles des travailleurs moins éduqués »³³

2.3.3 L'expérience Professionnelle

L'accumulation du capital humain ne s'arrête pas à la fin du parcours scolaire, mais se poursuit tout au long de la vie. Les connaissances et compétences acquises dans le cadre familial et via l'enseignement formel doivent être mises en application. L'expérience professionnelle offre ainsi à l'individu l'opportunité de transformer le savoir en savoir-faire en appliquant concrètement ses acquis dans des conditions réelles. Cet investissement dans le développement professionnel peut se traduire par des stages, des formations ou l'expérience dans divers types d'organisations – ce que l'on désigne sous le terme « learning by doing », un concept largement développé par plusieurs économistes.

2.3.4 La Santé

En plus des trois principales sources d'accumulation du capital humain, d'autres facteurs interviennent et influencent ce processus, notamment l'investissement indispensable pour offrir à l'individu les conditions adaptées à ses besoins fondamentaux. L'investissement dans la santé, par exemple, constitue un élément déterminant : une bonne santé se traduit par une productivité accrue, comme l'explique Schultz, tandis qu'un travailleur en mauvaise santé n'est pas en mesure de fournir une performance optimale. Ces investissements se matérialisent à travers le développement des services et des infrastructures médicales, dont les coûts, considérés comme des coûts d'opportunité, seront compensés par une amélioration du capital humain et, par conséquent, de la productivité globale.³⁴

³³ Hicham Goumrhar, «capital humain et croissance économique dans les pays en développement»,(thèse de doctorat en sciences économiques, université Mohammed V Rabat ; Maroc,2017 ; P 34

³⁴ HASSIBA, Smail. *L'impact de la croissance économique sur le capital humain dans les pays riches en ressources naturelles*. Mémoire de master en économie quantitative. Université de Béjaïa, 2019, p. 8.

2.4 Les Limites De La Théorie Du Capital Humain

2.4.1 Le Rapprochement entre Potentiel Humain et Potentiel Productif

La théorie du capital humain établit un parallèle entre le développement des compétences des individus et l'investissement dans le capital productif d'une entreprise.

Elle repose sur l'idée que la formation et l'éducation sont des formes d'investissement permettant d'accroître la productivité des travailleurs, à l'image des améliorations technologiques appliquées aux machines. Toutefois, cette théorie présente deux limites majeures

La première limite réside dans l'hypothèse selon laquelle les salaires reflètent fidèlement les différences de productivité entre les travailleurs. Elle suppose que les entreprises sont capables d'évaluer avec précision la contribution individuelle de chaque salarié et que la concurrence permet d'ajuster naturellement les rémunérations en fonction de ces contributions. Cependant, plusieurs facteurs peuvent influencer cette évaluation, notamment **les** mécanismes incitatifs, les politiques salariales et les dynamiques collectives au sein des organisations. En outre, les compétences d'un individu ne sont pas uniquement le résultat de la formation suivie, mais peuvent également **être** révélées a posteriori par le contexte organisationnel et les conditions de travail ³⁵

La seconde limite repose sur une vision strictement individualiste de l'investissement en capital humain. La théorie postule que chaque individu agit comme un investisseur rationnel, arbitrant entre divers placements (éducation, investissement immobilier, marché financier) en fonction des rendements attendus. Or, cette approche occulte la dimension structurelle et hiérarchique des environnements économiques et sociaux, qui influencent fortement les trajectoires professionnelles et l'accès aux opportunités. En considérant ces structures comme de simples contraintes externes, la théorie tend à minimiser les rapports de pouvoir au sein des organisations et les inégalités systémiques dans l'accès aux ressources et aux positions stratégiques.³⁶

Ainsi, bien que la théorie du capital humain ait permis de mettre en lumière l'importance des investissements en formation et en développement des compétences, elle ne peut être analysée

³⁵ Bernard GAZIER (2004), « Les stratégies des ressources humaines », 3e éd, La Découverte, Paris, p63

³⁶ Ibid,

indépendamment des facteurs organisationnels, institutionnels et sociaux qui influencent les dynamiques d'emploi et de rémunération

Section 3 : la mesure et la valorisation du capital humain

3.1 La Mesure

D'après sa définition, l'évaluation du capital humain peut sembler complexe et sensible, cependant, elle est essentielle pour apprécier sa productivité et son influence ; parmi les méthodes qui aide à la mesure de capital humain il existe :

3.1.1 La Méthode de LOCDE

Actuellement, on utilise fréquemment trois méthodes pour évaluer avec précision le volume de connaissances qu'un individu possède. L'une consiste à analyser le coût associé à l'acquisition de connaissances certifiées, c'est-à-dire le coût de L'éducation scolaire et la formation aboutissent à l'obtention d'un diplôme. La deuxième méthode implique d'évaluer les compétences des individus. Enfin, la troisième analyse des substituts à la capacité de production liée aux investissements dans les ressources humaines³⁷

3.1.1.1 Approche par Niveau de Formation

Cette méthode repose sur l'analyse des diplômes et des titres obtenus, évaluant ainsi le niveau des connaissances acquises par l'éducation. Toutefois, elle ne prend pas en compte l'ensemble des attributs qui composent le capital humain, notamment les compétences pratiques et la capacité de compétitivité.

3.1.1.2 Approche par Tests

L'utilisation de tests permet d'obtenir des informations sur les qualités et aptitudes des individus à un moment précis. Néanmoins, il reste complexe de caractériser et de mesurer certaines dimensions intangibles telles que les attitudes et les motivations.

³⁷ OCDE. *Mesurer le capital humain : Vers une comptabilité du savoir acquis*. Paris : Éditions OCDE, 1996.

3.1.1.3 Approche par les revenus

Cette approche postule que le statut professionnel d'un individu reflète ses compétences, en mesurant les écarts de revenus entre des personnes disposant de niveaux différents de capital humain. Autrement dit, le revenu est utilisé comme un indicateur du capital humain. Cependant, la corrélation entre le capital humain et le statut professionnel demeure limitée, puisque le salaire ne reflète pas toujours avec précision la productivité réelle de l'employé, comme c'est souvent le cas pour les salaires minimums.

3.1.1.4 Autres méthodes

Il existe également d'autres approches qui suggèrent que l'évaluation du capital humain doit se baser sur les coûts investis³⁸.

3.1.1.4.1 La méthode du coût historique

Cette méthode consiste à comptabiliser le coût réel des ressources humaines en se fondant sur l'analyse des investissements liés aux savoirs et aux compétences. Selon Edmond Marques, on peut distinguer cinq types de coûts susceptibles d'être inscrits à l'actif :

- **Coûts de recrutement** : Ces coûts, qu'ils soient directs ou indirects, représentent l'investissement réalisé pour acquérir des savoirs et des compétences qui ne sont pas disponibles en interne.
- **Coûts de formation** : Ici, on retient principalement les formations longues et techniques qui permettent d'accroître les compétences et connaissances des salariés. Les formations courtes et d'ordre général, qui n'ont pas un impact significatif sur les revenus futurs de l'entreprise, sont généralement enregistrées en charges.
- **Coûts d'intégration** : Ces coûts correspondent à l'investissement nécessaire dans des métiers où l'apprentissage par la pratique est essentiel, et où la connaissance théorique seule ne suffit pas à satisfaire pleinement les exigences du poste. Leur évaluation se fait souvent de manière indirecte, en tenant compte du temps nécessaire pour atteindre un niveau d'efficacité donné et du taux horaire appliqué pour convertir ce temps en coût monétaire.

³⁸ SELLOU-CHARIKHI, Hassiba. Le Capital Humain de l'entreprise : Concepts, Mesures et Management. *Le Manager*, no 2, 2010,p.86.

- **Coûts de mutation** : Ils englobent les investissements liés à un changement de fonction, qu'il soit horizontal ou vertical, qui implique l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Ces coûts se recoupent souvent avec ceux de formation et d'intégration.
- **Coûts organisationnels** : Ces coûts reflètent l'investissement requis pour mettre en place une organisation adaptée, permettant d'optimiser l'utilisation des compétences individuelles et de générer des synergies. Leur évaluation reste toutefois complexe et n'est pas clairement définie par Marques.

3.1.1.4.2 La méthode du coût de remplacement

Cette approche mesure le coût actuel qu'impliquerait le remplacement des ressources humaines. Elle met en lumière que ces coûts varient en fonction de plusieurs critères³⁹.

- **Les raisons du remplacement** : Cela peut être imputable à l'entreprise, au salarié, ou résulter de facteurs indépendants de la volonté des deux parties.
- **La nature du remplacement** : On distingue une évolution interne, qui implique la promotion ou le transfert d'un employé, du recrutement externe.
- **La période de vacance du poste** : Le temps pendant lequel le poste reste vacant représente un coût d'opportunité.

Les différents coûts identifiés sont synthétisés dans le tableau ci-dessous et doivent être pondérés selon les raisons, la nature et les modalités du remplacement.

Il existe aussi;

3.1.1.4.3 La Méthode de la Mesure Economique

La troisième et dernière approche d'évaluation repose sur une perspective économique, qui consiste à mesurer les ressources humaines en fonction de leur capacité à générer des revenus futurs ; Pour évaluer la valeur du capital humain d'une entreprise, les auteurs recommandent de procéder de la manière suivante

- **Catégorisation des salariés** : Regrouper les employés en groupes homogènes en fonction de leur qualification (par exemple, ouvriers non qualifiés, ingénieurs, commerciaux, cadres, etc.) et de leur tranche d'âge.

³⁹ Ibid,p.87.

- **Définition du profil salarial** : Établir le salaire moyen pour chaque groupe, en se basant sur les statistiques sectorielles. Dans le cas où l'entreprise présente une hétérogénéité des profils, il est possible d'utiliser sa propre grille salariale, en distinguant ce que les auteurs appellent la « valeur générale du capital humain » et la « valeur spécifique du capital humain ».
- **Calcul de la valeur actuelle** : Déterminer la valeur actuelle des salaires, qui permet d'estimer la valeur du capital humain. Le taux d'actualisation utilisé sera celui appliqué dans les budgets relatifs aux investissements en capital

3.2 La Valorisation Du Capital Humain

Le capital humain constitue un avantage concurrentiel une ressource valorisable et très importante ; et pour quel soit durable elle doit être valorisable dans ce sens, nous exposerons quelques pratiques RH nécessaires à mettre en place pour valoriser le capital humain :⁴⁰

3.2.1 Evaluation de Personnel

L'évaluation et l'appréciation des performances et des compétences constitue un élément fondamental du management. Elle repose sur une analyse systématique des performances d'un individu à son poste ainsi que de son potentiel de développement.

La formalisation des systèmes d'évaluation s'est progressivement développée, et leur interprétation varie selon les chercheurs. Certains avancent que ces dispositifs servent avant tout à exercer une pression accrue sur les individus, tandis que d'autres soulignent que, par le biais d'entretiens professionnels, les supérieurs hiérarchiques peuvent identifier et révéler le talent et le potentiel de leurs collaborateurs. L'évaluation permet d'évaluer les contributions individuelles des employés à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise. Par ailleurs, elle offre aux salariés une visibilité sur leur parcours professionnel, car, après l'évaluation annuelle, ils peuvent accéder à de nouveaux postes, assumer davantage de responsabilités et se sentir davantage valorisés au sein de l'organisation.

⁴⁰ OUBELLA, Radja. Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 6, no 1, 2023, p. 1052.

3.2.2 La Formation de Personnel

La formation du personnel est reconnue comme un levier principal de valorisation des ressources humaines, car elle permet de développer et d'optimiser les compétences des employés dans l'exercice de leurs fonctions. On entend par « pratique de formation » l'ensemble des initiatives mises en œuvre pour renforcer les capacités techniques et comportementales des collaborateurs. Cela inclut, par exemple, les programmes de formation continue, les ateliers de perfectionnement, les séminaires, ainsi que les formations en présentiel ou à distance. Ces dispositifs visent à mettre à jour les connaissances, à encourager l'innovation et à améliorer la performance individuelle et collective, tout en permettant aux employés de s'adapter aux évolutions du marché et aux nouvelles exigences de leur environnement professionnel.

3.2.3 L'amélioration des Conditions de Travail

Dans une perspective plus globale des conditions de travail, il apparaît que des éléments tels que la durée de travail, l'agréement des espaces professionnels – que ce soit les bureaux, les bâtiments ou toute zone de travail –, ainsi que la disponibilité d'installations de qualité (fontaines, cantines, salles de repos, etc.) jouent un rôle déterminant dans l'exécution des tâches⁴¹. L'amélioration de ces conditions favorise l'engagement des salariés en leur offrant un environnement dans lequel ils se sentent valorisés et reconnus. Cela contribue à stimuler leur motivation et, par conséquent, leur performance, car un employé satisfait est généralement plus productif et apporte une plus grande valeur ajoutée à l'entreprise.

3.2.4 Le Recrutement

Le recrutement constitue l'une des fonctions clés du département des ressources humaines et marque la première étape du parcours professionnel des employés. Ce processus se décline en plusieurs phases : l'identification des besoins, la recherche et l'attraction des talents, le dépistage, la sélection, la contractualisation, puis l'accueil et l'intégration du candidat retenu .

Pour garantir l'efficacité de ce processus, il est indispensable de déployer des outils adaptés permettant d'anticiper les besoins en emplois et compétences. Cela passe notamment par l'instauration d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, basée sur un référentiel regroupant l'ensemble des postes existants et les compétences requises pour chacun, ainsi que par

l'analyse de la pyramide des âges afin de prévoir les départs en retraite. L'ensemble de ces instruments permet à l'entreprise de mener des recrutements ciblés et de les valoriser par le biais de mesures telles que la motivation, la formation et une rémunération attractive.

La mise en œuvre de ces actions de valorisation des nouvelles recrues facilite leur appropriation de la culture de l'entreprise, renforce leur sentiment de reconnaissance et leur aisance dans l'exécution de leurs missions, contribuant ainsi à l'amélioration globale de la performance organisationnelle.

3.2.5 La Motivation

Pour atteindre ses objectifs, une entreprise a besoin d'employés engagés et motivés. La motivation est considérée comme un élément clé de la performance professionnelle ainsi qu'une source d'énergie qui participe à la valorisation et à la gestion du capital humain.

L'entreprise peut dynamiser ses salariés et mettre en valeur leurs compétences en se basant sur :

- Des méthodes de management, notamment en instaurant une communication interne claire et transparente, accompagnées d'une politique de reconnaissance qui se décline en deux volets : la première consiste à reconnaître l'employé en tant qu'individu (par exemple, célébrer son anniversaire ou lui organiser une surprise), tandis que la seconde vise à récompenser les résultats et les compétences, par des félicitations, l'attribution de primes de mérite ou l'organisation de cérémonies pour désigner le meilleur employé du mois.
- Des conditions de rémunération attractives, avec des salaires compétitifs par rapport à la concurrence, permettant d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et de la fidéliser grâce à des avantages sociaux et en nature supplémentaires.
- L'amélioration des conditions de travail et la qualité du climat social au sein de l'entreprise, ce qui crée et renforce un climat de confiance et de convivialité entre les collaborateurs.

Ces stratégies contribuent à renforcer le capital humain, élément essentiel pour la réussite et la pérennité de l'entreprise.

3.3 L'importance Du Capital Humain

Le capital humain constitue un levier essentiel du développement économique et organisationnel. Son accumulation et son renforcement, à travers l'éducation, la formation et l'expérience, jouent un rôle déterminant dans la croissance des entreprises et des nations. Dans un environnement marqué par des mutations technologiques rapides et une intensification de la concurrence, l'investissement dans le capital humain devient une priorité stratégique pour garantir l'innovation, la productivité et la compétitivité.

L'évolution des marchés du travail, caractérisée par l'automatisation et la digitalisation, a profondément modifié la nature des compétences requises. De nombreuses tâches à faible valeur ajoutée disparaissent au profit de nouvelles activités nécessitant une expertise technique et cognitive avancée. Cette transformation impose aux organisations d'investir continuellement dans le développement des compétences de leurs collaborateurs afin d'assurer leur adaptabilité et leur employabilité.⁴²

D'un point de vue économique, le capital humain est reconnu comme un facteur de production essentiel. Contrairement aux ressources matérielles et financières, il ne se déprécie pas avec le temps, mais au contraire, il se renforce à travers l'apprentissage et l'expérience. Son accumulation permet d'optimiser l'utilisation des autres facteurs de production et d'améliorer significativement la performance globale des organisations. Ainsi, la gestion du capital humain ne se limite pas à l'acquisition de talents, mais implique également leur fidélisation et leur montée en compétences à travers des stratégies de formation et de développement adaptées.

Au niveau macroéconomique, l'investissement dans le capital humain est particulièrement crucial dans les pays où la main-d'œuvre est abondante. Dans ces économies, l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle permet de transformer une ressource humaine brute en un atout stratégique capable de soutenir la croissance et l'innovation. En ce sens, le capital humain devient un facteur clé de la compétitivité nationale et un moteur du progrès social.

⁴² Belkacem CHEBILI, op.cit. p.250

Enfin, le capital humain constitue un atout distinctif pour les organisations, car il est immatériel, unique et difficilement imitable. Contrairement aux ressources financières ou matérielles, il ne peut être dupliqué à l'identique, ce qui en fait un élément central de l'avantage concurrentiel. De plus, il joue un rôle fondamental dans la résilience et l'adaptabilité des entreprises face aux défis économiques et technologiques. En investissant dans le développement des compétences et du savoir-faire de leurs employés, les organisations assurent leur pérennité et leur capacité à innover dans un environnement en constante évolution.

Conclusion

En conclusion, ce premier chapitre a permis d'approfondir la compréhension du capital humain en tant que concept central dans l'analyse de la performance et de la stratégie organisationnelle. Nous avons retracé son évolution, depuis une vision initialement centrée sur l'individu et ses compétences techniques, jusqu'aux approches contemporaines plus globales, intégrant non seulement les savoirs et les savoir-faire, mais aussi les dimensions comportementales, relationnelles et collectives du travail.

L'étude de la théorie du capital humain, portée notamment par les travaux de Schultz et Becker, a mis en lumière l'importance des investissements immatériels tels que la formation initiale, continue, la santé ou encore l'expérience professionnelle. Ces investissements, bien qu'ils engendrent des coûts à court terme, s'avèrent être des facteurs déterminants dans l'accroissement de la productivité, de la performance économique et de l'innovation à long terme. Le capital humain, une fois enrichi, devient un atout stratégique différenciateur pour toute organisation cherchant à évoluer dans un environnement complexe et concurrentiel.

Ce chapitre a également abordé la question de la mesure de cet actif intangible. À travers différentes approches – économiques, comptables, pédagogiques ou sociologiques – plusieurs indicateurs et méthodes ont été présentés pour tenter de quantifier le capital humain, malgré les limites inhérentes à son intangibilité. Ces outils de mesure ne sont pas une fin en soi, mais constituent une base essentielle pour éclairer les politiques de gestion des ressources humaines.

Enfin, la valorisation du capital humain a été abordée sous l'angle des pratiques managériales et stratégiques. L'entreprise dispose aujourd'hui de plusieurs leviers pour renforcer son capital humain : politique de formation, reconnaissance des compétences, gestion des talents, mobilité interne, bien-être au travail... Toutes ces actions contribuent à transformer les compétences et le potentiel des collaborateurs en un véritable levier de création de valeur durable.

En somme, le capital humain n'est ni une charge, ni un simple facteur de production, mais une richesse vivante, un moteur fondamental de compétitivité, de résilience et d'innovation. Dans un monde où les transformations technologiques et sociétales s'accélèrent, sa gestion stratégique représente un enjeu crucial pour l'avenir des organisations.

Chapitre 2 : La Digitalisation et le Capital Humain

Introduction

Dans un contexte économique profondément mondialisé et en proie à des mutations technologiques accélérées, la digitalisation s'affirme aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable pour toute organisation aspirant à maintenir, voire renforcer, sa compétitivité sur les marchés internationaux. Elle impacte l'intégralité des fonctions internes, et plus particulièrement les ressources humaines, véritable pilier de la transformation numérique. Dès lors, le développement du capital humain — défini comme l'ensemble des connaissances, des savoir-faire et des soft skills que détiennent les collaborateurs — se trouve désormais indissociable des possibilités offertes par les technologies digitales.

L'ère numérique redéfinit les processus d'apprentissage en favorisant l'auto-formation via des plateformes en ligne, les modalités de communication grâce à des outils collaboratifs en temps réel et les dynamiques de coopération au sein d'équipes virtuelles. Ces changements s'étendent à la gestion de carrière, qui intègre désormais des parcours adaptatifs et personnalisés, à la formation continue, qui se digitalise sous forme de micro-Learning et de modules interactifs, ainsi qu'aux processus de recrutement, où l'analyse de données et l'intelligence artificielle optimisent la sélection des profils.

Cette transition numérique ne se limite pas à l'introduction de nouvelles technologies : elle requiert également une refonte des rôles et responsabilités des collaborateurs, une évolution des cultures organisationnelles vers plus d'agilité et d'ouverture, ainsi qu'un renforcement des compétences digitales ; qu'il s'agisse de la maîtrise des outils ou de l'analyse de données. À ce titre, le capital humain devient l'agent principal de réussite du projet de digitalisation, puisqu'il porte à la fois la capacité d'adoption des innovations et la flexibilité nécessaire pour accompagner le changement.

Le deuxième chapitre, intitulé « Digitalisation et capital humain », s'articulera donc autour de deux axes : d'une part, la clarification des concepts fondamentaux de la GRH influencés par le digital et la présentation des principales activités RH concernées (recrutement, formation, gestion des carrières), et d'autre part, l'analyse approfondie de la manière dont la digitalisation transforme et stimule le développement du capital humain au sein de l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur la digitalisation

1.1 L'économie numérique : naissance d'un nouveau paradigme

L'apparition de la transformation numérique résulte de la convergence entre l'environnement informatique des entreprises et l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment la technologie mobile, l'analyse de données, le cloud computing et l'Internet des objets, regroupés sous l'acronyme SMACIT (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Internet of Things). De manière générale, elle se définit comme l'intégration des technologies numériques dans les processus métier au sein de l'économie numérique.

D'un point de vue global, la transformation numérique repose sur l'usage des technologies digitales afin d'améliorer en profondeur la gestion, les processus et la performance des entreprises.

Toutefois, ce concept, également qualifié de « numérisation », demeure flou dans la littérature en raison de sa complexité et de ses multiples implications. Certaines études l'envisagent comme un phénomène social ou encore comme une évolution culturelle. Pour les organisations, la transformation numérique repose sur la conception de nouveaux modèles économiques digitalisés ou sur l'intégration du numérique dans les processus opérationnels existants.

Ce phénomène traduit un changement de paradigme initié par la génération dite « numérique native », incitant ainsi les entreprises à repenser leur business model ou à en développer de nouveaux.

Toutefois, réduire la transformation numérique à une approche strictement économique serait réducteur, car elle impacte également d'autres dimensions organisationnelles telles que la culture d'entreprise, la structure organisationnelle, les conditions de travail et même les considérations éthiques. Ce processus peut être qualifié de changement disruptif ou incrémental, ayant émergé avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et évoluant vers une transformation plus globale des organisations axées sur la création de valeur. Ainsi, cette transformation organisationnelle implique l'adoption des technologies digitales dans différents aspects du fonctionnement des entreprises.

Bien que plusieurs chercheurs aient tenté de définir la transformation numérique, aucun consensus n'émerge dans la littérature. Cependant, certains éléments clés se retrouvent dans plusieurs définitions. Par exemple, Hess et al. (2016) considèrent que la transformation numérique « se concentre sur les changements induits par les technologies numériques au sein du modèle économique d'une entreprise, entraînant des modifications des produits, des structures organisationnelles et l'automatisation des processus ». De leur côté, Piccinini et al. (2015) soulignent que ce phénomène est « caractérisé par l'utilisation des nouvelles technologies numériques permettant à l'entreprise d'accomplir des avancées significatives ». Enfin, Henriette et al. (2015) élargissent cette vision en définissant la transformation numérique comme « des modèles économiques motivés par des évolutions dans l'usage des technologies numériques à travers tous les aspects de la société ».⁴³

1.2 La transformation digitale

Face à une concurrence intense et aux exigences croissantes du marché et de ses clients, la transformation digitale s'impose aujourd'hui comme une nécessité pour toute entreprise. Elle représente un véritable atout, permettant non seulement à l'organisation de s'adapter aux évolutions de son environnement, mais aussi de rester constamment à l'écoute des besoins de son marché. En optimisant ses processus et en améliorant sa réactivité, l'entreprise est ainsi mieux armée pour atteindre son objectif principal : maximiser ses profits tout en maintenant une part de marché importante.

La digitalisation, ou transformation digitale, désigne le processus par lequel les entreprises adoptent et intègrent les technologies numériques dans l'ensemble de leurs opérations et dans leur modèle économique.

Plusieurs définitions divergentes de la transformation digitale sont proposées, reflétant les approches variées des chercheurs⁴⁴:

⁴³ EL ARHLABI, Zouhair. L'impact de la transformation digitale sur les pratiques et le développement du capital humain. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, vol. 4, no 3-1, 2023, p.39-40. ISSN 2658-8455. DOI : [10.5281/zenodo.7975065](https://doi.org/10.5281/zenodo.7975065).

⁴⁴ BRAHAMI, Mohammed Amine et BELGHABA, Mohamed Arslane Akram. Transformation digitale et usage du numérique : quel engagement des entreprises algériennes ? *Journal of Economics and Management*, vol. 6, no 1, 2022, p. 1. Reçu le 12 novembre 2021 ; accepté le 10 mai 2022 ; publié le 2 juin 2022

- **Selon Schwertner (2017) :** La transformation digitale est « l'application de la technologie pour créer de nouveaux modèles d'affaires, processus, logiciels et systèmes qui se traduisent par des revenus plus rentables, un avantage concurrentiel accru et une plus grande efficacité ».
- **Selon Capgemini (2012) :** Elle est définie comme l'utilisation des technologies afin d'améliorer fondamentalement les **performances ou la portée des entreprises**.
- **Selon Gabriel Dabi-Schwebels (2016) :** La transformation digitale désigne le processus par lequel une organisation intègre pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités.
- **Selon OCDE (2018) :** Elle fait référence aux effets économiques et sociétaux de la numérisation, c'est-à-dire la conversion de données et de processus analogiques en un format lisible par machine, grâce à l'utilisation des technologies et des données numériques interconnectées, ce qui engendre de nouvelles activités ou modifie celles existantes.
- **Selon Bloomberg (2014) :** Bloomberg souligne l'importance de ce changement, en insistant sur la nécessité pour l'entreprise de s'adapter et de se repositionner en se focalisant sur le client.
- **Selon Luis M. Camarinha-Matos et al. (2019) :** La transformation digitale englobe l'adoption et l'intégration de diverses technologies de l'information et de la communication pour développer des solutions plus efficaces, flexibles, agiles et durables pour les systèmes industriels, tout en impliquant de nouvelles formes d'organisation et en conduisant à de nouveaux modèles d'entreprise

Alors la transformation digitale se caractérise, de manière commune à toutes ces définitions, par l'intégration complète des technologies numériques dans l'ensemble des activités d'une organisation afin d'améliorer ses performances, d'accroître sa compétitivité et de créer de nouveaux modèles économiques adaptés à un environnement en constante évolution.

1.3 'évolution de la digitalisation

L'évolution de la digitalisation se manifeste par une succession d'étapes clés, allant de l'informatisation des processus de base à l'adoption de technologies avancées ⁴⁵;

- Les débuts de l'informatique (années 1940-1950) : Les premiers ordinateurs électroniques, imposants et onéreux, sont développés et utilisés principalement par les gouvernements et les grandes entreprises pour effectuer des calculs complexes.
- L'émergence de l'informatique personnelle (années 1970) : L'apparition d'ordinateurs plus compacts et abordables, tels que l'Altair 8800 et l'Apple II, permet aux particuliers d'accéder à la technologie informatique, amorçant ainsi une démocratisation de l'usage des ordinateurs.
- La révolution d'Internet (années 1990) : L'avènement d'Internet transforme la connectivité mondiale, facilitant l'échange rapide d'informations et posant les bases de la digitalisation en ouvrant la voie à une communication sans frontières.
- Les avancées technologiques clés (années 2000) : Le développement du cloud computing permet le stockage et l'accès à distance aux données, tandis que la généralisation des appareils mobiles (smartphones et tablettes) élargit l'accès aux services numériques.
- L'explosion des médias sociaux (années 2000 et au-delà) : La croissance exponentielle de plateformes telles que Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram modifie profondément les interactions sociales et offre de nouvelles opportunités en marketing, communication et gestion des talents.
- L'intelligence artificielle et l'automatisation (dernières années) : L'émergence de technologies d'IA, telles que les chatbots, les assistants virtuels et les algorithmes d'apprentissage automatique, permet d'automatiser de nombreuses tâches auparavant réalisées par des humains.
- Les technologies émergentes actuelles : Aujourd'hui, l'Internet des objets (IoT), la réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) ouvrent de nouvelles perspectives dans divers secteurs, comme la santé, les transports et l'éducation
- La digitalisation a profondément transformé la société et les entreprises en ouvrant de nouvelles perspectives, en renforçant l'efficacité et en créant de nouveaux modèles économiques. Toutefois, elle engendre également des défis majeurs – notamment en matière

⁴⁵ DAHMANI, Yasmine, et GHEZALI, Mehdi. *La digitalisation de la fonction Ressources Humaines*. Mémoire de master, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, année universitaire 2022-2023.P38.

de protection des données, de sécurité, d'éthique et d'impact sur l'emploi – qui appellent à une réflexion approfondie et à l'adoption de réglementations adaptées.

1.4 Les causes du passage au digital

Selon Jean Marie Peretti les causes sont les suivantes ⁴⁶:

1.4.1 La transformation numérique

L'essor des technologies digitales impacte l'ensemble des secteurs d'activité et modifie profondément les fonctions de l'entreprise. Cette révolution technologique oblige les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement et à intégrer les innovations numériques pour rester compétitives.

1.4.2 L'évolution des organisations

Les nouvelles technologies de l'information transforment les modes de travail et les structures organisationnelles. La fonction RH joue un rôle clé dans cet accompagnement au changement en participant activement aux choix stratégiques et organisationnels liés à la transition numérique.

1.4.3 L'évolution des compétences

Les avancées technologiques entraînent l'émergence de nouveaux métiers, la transformation des compétences existantes et la disparition de certaines fonctions. Il est donc essentiel pour les entreprises d'anticiper ces évolutions en identifiant les compétences actuelles des collaborateurs et en développant leur capacité d'adaptation.

1.4.4 L'optimisation de la productivité

L'automatisation et la digitalisation des processus permettent d'accroître l'efficacité et la productivité des entreprises. Toutefois, cette évolution peut générer des sureffectifs dans certaines fonctions, nécessitant des ajustements organisationnels et des politiques de gestion des talents adaptées.

⁴⁶ Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21^è EDITION, Magnard-Vuibert-juin 2016, Paris-P3 p4-p5-p6.

1.4.5 L'obsolescence rapide des équipements

Le renouvellement fréquent des équipements technologiques, dû à leur obsolescence accélérée, impose aux entreprises d'amortir leurs investissements sur des périodes plus courtes. Pour maximiser leur rentabilité, elles doivent optimiser l'utilisation des infrastructures numériques et repenser l'organisation du travail.

1.4.6 La concurrence mondiale

Dans un environnement économique marqué par une mondialisation accrue et une diffusion rapide des innovations, les entreprises doivent faire preuve d'agilité et d'efficacité pour maintenir leur compétitivité. Cela implique l'optimisation des processus, l'élimination des coûts superflus et l'accélération du cycle d'innovation. La mobilisation des talents et la valorisation de la créativité deviennent alors des leviers stratégiques essentiels.

1.4.7 Les mutations économiques

Face à une concurrence intense, les entreprises doivent maîtriser leurs coûts et optimiser leur rentabilité. Un ratio déséquilibré entre les frais de personnel et la valeur ajoutée peut compromettre leur capacité d'investissement et d'innovation, augmentant ainsi leur vulnérabilité face aux fluctuations du marché.

Dans un contexte économique instable, caractérisé par des variations d'activité parfois brutales, les organisations doivent faire preuve d'adaptabilité et de réactivité pour assurer leur pérennité.

1.4.8 Les évolutions démographiques

Le vieillissement de la population active constitue un enjeu majeur pour les entreprises, qui doivent adopter des politiques de gestion des âges favorisant la transmission des savoirs et la mixité intergénérationnelle. Il est essentiel d'adapter les stratégies de gestion des carrières, de rémunération et de formation pour maintenir l'engagement des salariés tout au long de leur parcours professionnel.

Par ailleurs, les entreprises doivent également favoriser l'insertion des jeunes travailleurs en mettant en place des dispositifs adaptés à leurs attentes et en promouvant une gestion équilibrée des différentes générations présentes dans l'organisation.

1.4.9 La diversité

L'essor du digital et des nouvelles technologies a accéléré la diversification des profils au sein des entreprises. Les collaborateurs, issus de différentes générations et aux parcours variés, présentent des attentes et des aspirations multiples.

Il est donc primordial pour les entreprises de reconnaître et de valoriser cette diversité afin de favoriser l'engagement des salariés et d'améliorer la performance organisationnelle. Les nouvelles générations, notamment les générations Y (1978-1990) et Z (née après 1990), attachent une importance particulière à la reconnaissance, à la flexibilité et à l'épanouissement professionnel, obligeant ainsi les entreprises à adapter leurs pratiques managériales

1.5 Les étapes de la digitalisation

Il existe 8 étapes clés de la digitalisation ⁴⁷

- **Étape 1:** Évaluer la maturité digitale de l'entreprise
Cette phase consiste à analyser le niveau de digitalisation de l'entreprise en tenant compte de facteurs tels que le style de management, le profil des collaborateurs, l'organisation interne, la relation client et la concurrence. On distingue généralement trois niveaux de maturité : les entreprises sans expérience digitale, celles qui intègrent déjà le digital dans leur fonctionnement, et celles qui adoptent pleinement une culture digitale.
- **Étape 2:** Digitaliser les services et les collaborateurs
Il s'agit d'intégrer le digital dans tous les départements de l'entreprise pour soutenir sa stratégie globale. Aujourd'hui, l'utilisation des outils numériques ne se limite plus aux cadres ; tous les services peuvent bénéficier de ces technologies, à condition de former et d'initier correctement les collaborateurs.

⁴⁷ PERRINE GRUA(article 26/11/2012), <http://industrie-et-rave.wifeo.com/article-86692-la-digitalisation-de-entreprise-.html>, consulté le 02/05/2025 à 23:54

- **Étape 3** : Aligner la digitalisation sur les usages des clients et des collaborateurs
La transformation digitale doit être en adéquation avec les habitudes numériques de ses clients. Il est important de cibler les canaux où les clients sont les plus actifs, plutôt que de déployer des outils digitaux qui ne répondent pas à leurs besoins réels.
- **Étape 4** : Convaincre le comité exécutif avec des résultats tangibles
Pour obtenir le financement nécessaire à la digitalisation, il faut démontrer de manière concrète, à l'aide d'indicateurs de performance, que l'investissement digital génère des résultats mesurables.
- **Étape 5** : Obtenir l'adhésion des autres départements
Au-delà du marketing et de la communication, il est crucial d'impliquer l'ensemble des services dans la transformation digitale. Pour ce faire, il faut intégrer progressivement cette démarche au cœur de la culture de l'entreprise, en respectant le rythme naturel d'adaptation des différents départements.
- **Étape 6** : Décider de l'internalisation ou de l'externalisation des compétences digitales
Le choix d'internaliser ou d'externaliser les experts digitaux dépend de la maturité digitale de l'entreprise ainsi que de son environnement économique. Cette décision vise à optimiser l'accès aux compétences nécessaires pour accompagner la transformation numérique.
- **Étape 7** : Définir les profils à recruter
Les entreprises en transformation numérique recherchent des experts digitaux expérimentés et spécialisés. Ces talents représentent de futurs décideurs, il est donc primordial de les fidéliser et de les accompagner dans leur évolution par le biais de formations et de perspectives d'évolution de carrière.
- **Étape 8** : Promouvoir l'apprentissage par l'expérimentation
Souvent, le département marketing et/ou communication est le premier à être digitalisé. Cependant, la transformation numérique est un processus global qui nécessite l'expérimentation et l'adaptation progressive dans l'ensemble de l'entreprise, afin de s'assurer que chaque service bénéficie pleinement des avantages du digital.

À travers les définitions et approches variées, il ressort que la digitalisation vise à renforcer la compétitivité, améliorer l'efficacité opérationnelle et créer de nouvelles formes de valeur, tout en répondant aux exigences d'un marché en constante évolution. Elle s'inscrit dans une dynamique progressive, marquée par plusieurs étapes clés, depuis l'informatisation initiale jusqu'à l'intégration de technologies avancées.

Les entreprises doivent ainsi s'adapter à de multiples facteurs de transformation : pression concurrentielle, évolution des compétences, mutations économiques, diversification des profils, et attentes des nouvelles générations. Cela implique non seulement l'adoption d'outils digitaux, mais également une réflexion stratégique sur l'organisation du travail, la gestion des talents et la culture d'entreprise.

En somme, la digitalisation représente un levier stratégique majeur. Elle invite les entreprises à réinventer leurs pratiques managériales et à miser sur le capital humain comme moteur de résilience et d'innovation, dans un contexte de mutation accélérée.

Section 2 : La digitalisation de la fonction GRH

La digitalisation de la fonction ressources humaines repose sur l'intégration d'outils numériques et informatiques dans la gestion des activités RH. Son objectif principal est d'optimiser et de moderniser les pratiques RH afin de rendre la gestion des ressources humaines plus rapide, plus efficace et génératrice de valeur ajoutée, tout en permettant un gain de temps significatif.

2.1 Le système d'information des ressources humaines

Tannenbaum (1990) définit la SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* ».il considère que *c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données* »⁴⁸

⁴⁸ Julie TIXIER. François DELTOUR, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, pp. 23.52

Le SIRH regroupe plusieurs modules interconnectés qui facilitent la gestion administrative et stratégique des ressources humaines.

Parmi ses fonctions principales, on distingue :

- **La gestion administrative du personnel**, incluant le suivi des dossiers individuels, des contrats, des absences et des congés ;
- **La gestion de la paie** et des déclarations sociales, permettant un traitement automatisé et conforme aux obligations légales ;
- **La gestion du recrutement**, par le biais de plateformes de suivi des candidatures (ATS) ;
- **La formation et la gestion des compétences**, en lien avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- **L'évaluation de la performance**, via des outils permettant de suivre les objectifs, les entretiens et les résultats individuels.

2.2 Le digital au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Selon JM Le Gall, la définition de la GPEC est : « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salaires et ses emplois, en termes d'effectif et de qualification »⁴⁹ ;

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une approche stratégique permettant d'ajuster, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux besoins futurs de l'entreprise. Elle s'inscrit dans une démarche de gestion anticipative des ressources humaines, en tenant compte non seulement des orientations stratégiques de l'organisation, mais aussi des évolutions de son environnement économique, social et juridique

La digitalisation au service de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'appuie sur la collecte et l'exploitation de données variées. Grâce à l'utilisation de tests de personnalité et de compétences en ligne, les organisations peuvent comparer ces informations

⁴⁹ 1 J.M. Le Gall « la gestion des ressources humaines » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition 1992, P22.

afin de caractériser les profils et de recenser précisément leurs besoins. L'objectif de cette approche est de faciliter une mobilité interne adéquate et de valoriser les talents au sein des équipes.

Le principal défi consiste à suivre, au moyen d'indicateurs numériques, l'évolution de chaque collaborateur : mesurer ses progrès en compétences, identifier les formations nécessaires et fixer des objectifs pertinents à des moments opportuns.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) transforment ainsi les pratiques de gestion des compétences. Un système de gestion électronique des ressources humaines (e-RH) dédié à la GPEC doit remplir plusieurs fonctions complémentaires :

- Saisie de l'information : codifier les données sous une forme structurée, permettant leur exploitation ultérieure.
- Stockage : conserver ces informations dans des bases de données sécurisées et évolutives.
- Traitement : générer de nouveaux indicateurs à partir des données existantes en effectuant des opérations de tri, de calcul et de regroupement.
- Restitution : présenter les résultats sous une forme intelligible pour les décideurs et les parties prenantes.
- Communication : acheminer l'information vers les différents services ou plateformes concernées, afin de soutenir la prise de décision.

Ainsi, l'intégration d'outils digitaux dans la GPEC permet non seulement de renforcer la réactivité de la démarche, mais également d'améliorer la précision et la pertinence des décisions stratégiques en matière de ressources humaines⁵⁰

2.2.1 Les bénéfices de la GPEC digitalisée

Le Système d'Information des Ressources Humaines simplifie la gestion prospective des postes et des compétences. Il offre la possibilité de⁵¹ :

⁵⁰ BOUAROUR Lydia. *Impact de la digitalisation sur les activités de la gestion des ressources humaines*. Mémoire de master, Université de Tizi-Ouzou, année universitaire 2018-2019.p.40.

⁵¹ GILLET M, GILLET P, « *SIRH système d'information des ressources humaines* », DUNOD, Paris, 2010, p177.

- Simplifier la tâche du recruteur lors de la recherche d'un candidat, qu'il soit interne (mobilité interne) ou externe. Vitesse de remplacement d'une position budgétaire ; Évaluer les différences entre les compétences d'un individu et les qualifications requises pour son poste actuel ;
- Élaborer un programme de formation qui tient compte des divergences identifiées lors de l'évaluation et du développement des compétences ; Projeter à l'extérieur une image d'entreprise numérique ; Faciliter l'interaction entre le salarié et les ressources humaines en établissant des plateformes numériques qui permettent : la mise à jour des informations administratives, l'envoi de requêtes de congés, la demande d'attestation d'emploi, le bulletin de salaire, l'inscription à une formation.

2.3 Le digital au service de la formation (e-learning)

2.3.1 L'avènement de e-learning

L'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) a profondément transformé les environnements de travail, les comportements des salariés, ainsi que les modes d'apprentissage en entreprise. D'abord perçues comme de simples outils didactiques, les TIC sont rapidement devenues des leviers essentiels pour le perfectionnement des processus de formation, notamment avec l'introduction massive du digital (smartphones, tablettes, réseaux sociaux, plateformes collaboratives, etc.).

Ce phénomène a donné naissance au digital learning, une nouvelle approche de la formation fondée sur l'usage des outils numériques. Bien que les premières expériences d'apprentissage assisté par ordinateur remontent aux années 1960, le concept d'e-learning a réellement émergé dans les années 1990, porté par une vision à la fois pédagogique et économique.

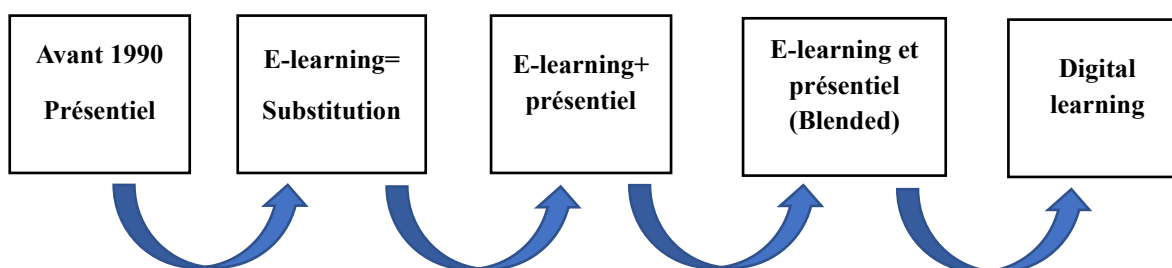
Cependant, après un fort engouement initial, le modèle connaît une crise en 2001, marquée par l'éclatement de la bulle Internet. Le retrait des investisseurs, les faillites des entreprises

spécialisées et les doutes sur la rentabilité et l'efficacité pédagogique du e-learning conduisent à un recul temporaire.⁵²

À partir de 2005, une nouvelle dynamique émerge avec l'arrivée d'acteurs spécialisés en formation qui repensent les fondements du digital learning. Deux principes s'imposent : la qualité pédagogique ne dépend pas uniquement de l'esthétique numérique, et le e-learning ne doit pas se substituer au présentiel, mais en constituer une modalité complémentaire. Ces approches ont permis au e-learning de se redéployer grâce notamment au développement du web 2.0 et à l'essor des technologies mobiles.

Aujourd'hui, le concept de digital learning dépasse celui du simple e-learning. Il ne s'agit plus uniquement d'utiliser la technologie comme modalité d'apprentissage, mais de l'intégrer pleinement dans une stratégie de formation globale. Cette approche replace la technologie comme moyen au service de la pédagogie, et non comme une finalité en soi.⁵³

Figure 2: Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning



Source : du e-learning au digital Learning (Bruet, s.d.).

Cette figure illustre l'évolution des modalités de formation. Avant 1990, l'apprentissage se faisait exclusivement en présentiel. L'introduction des TIC a permis l'émergence du e-learning, d'abord envisagé comme un remplacement total du présentiel. Face aux résistances, une approche mixte, le blended learning, a vu le jour, combinant présentiel et formation en ligne. Avec le développement du web et des outils numériques, le e-learning s'est transformé en digital learning, intégrant pleinement les technologies au service de la pédagogie.

⁵² Jérôme BRUET, « La mutation technologique des services formation » livre blanc intégrer le digital Learning

⁵³ BOUAROUR Lydia. Op.cit. p.41

2.3.2 Définitions du digital Learning (e-learning)

Il y a une grande diversité de définitions, si dessous on cite quelques une :

- a) Selon la commission européenne l'e-learning est : « *Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance* ». ⁵⁴
- b) Le **e-learning** désigne l'ensemble des dispositifs de formation reposant sur l'utilisation d'un réseau informatique local ou d'Internet pour diffuser des contenus, interagir et communiquer à distance. Il englobe des modalités synchrones ou asynchrones, guidées ou en autoformation. Ce modèle combine des contenus multimédias interactifs, des supports numériques (ordinateur, intranet, extranet) et des outils de gestion et de création de formations en ligne. Il élargit ainsi considérablement l'accès aux ressources pédagogiques, à la collaboration et à l'interactivité. ⁵⁵
- c) Le digital Learning : Le digital Learning est une évolution du e-learning, mettant l'accent sur l'usage d'une diversité de supports numériques (ordinateurs, tablettes, smartphones) pour accompagner l'apprentissage. Il s'appuie sur l'ensemble des outils digitaux disponibles pour faciliter et enrichir l'expérience de formation, en permettant aux apprenants d'atteindre plus efficacement leurs objectifs.

Contrairement au e-learning, le digital Learning ne se limite pas à une formation à distance. Il peut intervenir à toutes les étapes du parcours de formation, en amont, pendant ou après une session, qu'elle soit en présentiel ou en ligne. Il favorise ainsi une approche plus flexible, interactive et motivante. ⁵⁶

2.3.3 Les outils du digital Learning (e-learning)

- **Le webinar** : c'est un séminaire en ligne, principalement informatif et descendant, permettant la diffusion de contenus à un large public via visioconférence, avec un échange

⁵⁴ <http://www.e-learning-actu.org/e-learning-definition/> consulté le 21.04.2025 à 09:14

⁵⁵ <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/e-formation-e-learning>, consulté le 21.04.2025 à 11.24

⁵⁶ BOUAROUR Lydia. Op.cit. p.43.

possible en fin de session, se distinguant de la **classe virtuelle** par l'absence de méthodes pédagogiques interactives.

- **Les visio-conférences** : c'est des moyens de communication à distance. Elles permettent de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique.⁵⁷
- **Le micro Learning** : Appelé aussi micro-apprentissage (ou Nuggets en anglais) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (de 20 secondes à 5 minutes) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « nuggets » sont à consommer dès qu'un besoin (ou une fringale) de savoirs se fait ressentir.
- **Le mobile Learning** : est une forme de formation à distance accessible via des supports mobiles (smartphones, tablettes), offrant flexibilité et accessibilité à tout moment et en tout lieu.⁵⁸
- **Rapid learning** : L'apprentissage rapide est une méthode de formation qui utilise des outils multimédias, tels que les présentations PowerPoint converties en modules e-learning, pour faciliter une assimilation rapide des connaissances. Ces modules, généralement courts (15 à 20 minutes).
- **La classe virtuelle** : est un environnement d'apprentissage en ligne qui permet aux formateurs et aux apprenants de se réunir en temps réel via des outils de visioconférence. Ce dispositif favorise l'interaction, le partage de documents et la réalisation d'activités collaboratives, reproduisant ainsi les conditions d'une formation en présentiel à distance
- **Les serious games , ou jeux sérieux** : sont des outils pédagogiques interactifs qui intègrent des éléments ludiques pour faciliter l'apprentissage. En simulant des situations réelles, ils encouragent les apprenants à prendre des décisions, renforçant ainsi l'engagement et la mémorisation des connaissances.⁵⁹
- **Système de gestion de l'apprentissage** : Le LMS, ou logiciel de gestion de l'apprentissage, est une plateforme qui facilite la coordination de toutes les activités

⁵⁷ [www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference./](http://www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference/)consulté le 21/04/2025 à 13:20

⁵⁸ Jean Marrie Peretti, Op.cit. p178

⁵⁹ Ibid,p178.

pédagogiques. Elle favorise le travail coopératif ou personnel et simplifie l'administration et la structuration de la formation.⁶⁰

2.4 Le E-recrutement

Avant l'ère numérique, les offres d'emploi circulaient sur des supports papier envoyés par la poste. Avec le Web 1.0, à la fin des années 1990 (Monster.fr en 1999), les candidatures ont commencé à être déposées en ligne. Au début des années 2000, la gestion des ressources humaines s'est structurée autour du développement et de la fidélisation des talents, appuyée par ces nouvelles pratiques web. En 2007, le Web 2.0 a vu l'essor des blogs emploi et des réseaux professionnels comme LinkedIn, rendant les candidats plus visibles. Enfin, en 2009, face à la crise de l'emploi, les plateformes sociales sont devenues des espaces d'échange où les entreprises ont initié un dialogue direct avec leurs futurs collaborateurs.⁶¹

2.4.1 Définition du E-recrutement

Les universitaires et les experts en ressources humaines emploient le terme d'e-recrutement pour décrire les procédures de recrutement sur internet. Il englobe à la fois les procédures de diffusion des offres d'emploi sur les sites Internet de petites annonces et L'administration informatique et logicielle des phases de recrutement. Le recrutement en ligne représente donc une dématérialisation du processus de recrutement, allant de l'envoi d'une candidature par email à la gestion des procédures de recrutement par l'employeur via un logiciel dérivé d'un Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH).

2.4.2 Les différents outils de l'E-recrutement

Face à l'évolution du recrutement due au numérique, le recruteur utilise désormais de nouvelles méthodes, lesquelles sont exposées ci-dessous⁶² :

⁶⁰ <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> consulté le 21/04/2025 à 15 :07

⁶¹ Jean-Pascal SZELERSKI, (2011), Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le recrutement, Les Argonautes.

⁶² BOUAROUR Lydia. Op.cit. p.52.

2.4.2.1 Espace « Carrière » sur le site institutionnel

Portail dédié aux offres d'emploi de l'entreprise, accessible via un onglet du site web. Il permet de publier les postes à pourvoir et d'y centraliser les candidatures (CV, formulaires) dans la base de données interne.

2.4.2.2 Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)

Progiciels couvrant l'ensemble du parcours candidat : de la demande de recrutement à l'intégration. Exemples : Taleo, Oracle PeopleSoft, SAP SuccessFactors, R.H. Flex Progiciel ou tout ERP intégré. Ils automatisent le suivi et l'évaluation des candidatures.

2.4.2.3 Base de données interne

Modules associés aux SIRH ou aux ERP RH qui stockent et classent les CV et profils de candidats, qu'ils soient issus de campagnes externes ou d'une mobilité interne, pour une recherche rapide et ciblée.

2.4.2.4 Réseaux sociaux généralistes

- **Facebook** : utilisé pour diffuser offres et contenus employeur, créer une communauté de « fans » et soigner la marque employeur.
- **Twitter** : canal de communication rapide pour relayer offres et actualités RH.

2.4.2.5 Réseaux professionnels

- **LinkedIn** : premier réseau B2B pour rechercher des talents, sourcer des profils clés et publier des offres ciblées.
- **Viadeo** : plateforme francophone de réseautage professionnel, facilitant la mise en relation candidats/recruteurs et la diffusion d'opportunités

2.4.3 Les avantages de E recrutement

L'e-recrutement offre des bénéfices concrets aussi bien pour les postulants que pour ceux qui recrutent :

- Potentiel de sourcing élargi : Le e-recrutement ouvre l'accès à une vaste base de données de profils : il permet de toucher non seulement les candidats actifs, mais aussi les « candidats passifs », ainsi que des talents à l'international, directement depuis un ordinateur ou un mobile.
- Transparence et fiabilité de l'information : Les réseaux sociaux professionnels offrent aux recruteurs des données enrichies et continuellement mises à jour (parcours, centres d'intérêt, recommandations de pairs), plus fiables que de simples CV statiques.
- Réduction des coûts et gain d'efficience : Le sourcing digital fait gagner du temps et de l'espace : les outils de ciblage limitent les candidatures non pertinentes et diminuent les marges d'erreur, tout en réduisant les frais liés à l'impression et à la gestion manuelle des fichiers.
- Renforcement de la marque employeur : En animant ses réseaux (pages entreprise, interactions, contenus valorisants), l'organisation consolide sa réputation et attire davantage de talents en faisant de sa marque un véritable levier de séduction auprès des candidats

La digitalisation des ressources humaines marque une évolution majeure. Elle permet aux entreprises de moderniser leurs pratiques, de gagner en efficacité et de mieux répondre aux attentes des collaborateurs. Qu'il s'agisse de la gestion administrative, du recrutement, de la formation ou de la planification des compétences, les outils numériques facilitent les tâches, améliorent la qualité des données et renforcent la réactivité des services RH.

Au-delà de la simple automatisation, le digital devient un véritable outil stratégique. Il favorise une gestion plus personnalisée, plus transparente et plus dynamique des ressources humaines. Dans un monde en constante évolution, la digitalisation RH apparaît ainsi comme un levier essentiel pour accompagner les transformations, soutenir la performance des organisations et valoriser le potentiel humain.

Section 3 : L'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain

La digitalisation est en train de métamorphoser le monde à une vitesse remarquable et son influence sur le capital humain est considérable. Elle génère des possibilités inédites : elle favorise la création de nouvelles professions, augmente la productivité, étend l'accès à l'éducation et à la connaissance, et autorise un travail plus souple et dématérialisé. Cependant, elle peut aussi présenter de véritables défis.

Un élément essentiel d'une transformation numérique réussie est de réaliser que la technologie n'est que moyen. Les valeurs essentielles résident dans les individus, leur connaissance, leurs compétences et leur inventivité. C'est pour cette raison qu'il est essentiel de mettre l'accent sur la formation d'une main-d'œuvre capable d'exploiter efficacement les technologies modernes, de s'ajuster aux évolutions rapides et de produire des concepts novateurs.

Le passage au numérique est une force majeure qui révolutionne tous les aspects de l'existence, y compris la valeur et le rôle du capital humain. Elle crée des opportunités inédites en dévoilant de nouveaux horizons et en favorisant l'apparition de nouveaux métiers connectés à l'informatique, à l'analyse de données, à l'intelligence artificielle, entre autres. Cela offre de nouvelles perspectives pour le développement du capital humain

L'avènement des technologies de l'information et de la communication a profondément modifié les pratiques de gestion des ressources humaines, transformant l'ensemble des processus, du recrutement à la formation, en passant par l'évaluation des performances et la gestion des carrières. Cette transformation, portée par la digitalisation, repose sur l'usage de systèmes informatiques, de médias interactifs et de réseaux numériques pour exécuter et optimiser les fonctions RH.

La digitalisation exerce un impact direct et significatif sur le développement du capital humain, dans la mesure où elle permet de mieux qualifier, former, mobiliser et engager les collaborateurs. Elle facilite l'accès à des dispositifs de formation en ligne et d'apprentissage continu, adaptés aux besoins individuels et aux évolutions du marché. Elle encourage également une plus grande autonomie des salariés dans la gestion de leur parcours professionnel, grâce à des outils personnalisés et interactifs. *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.*⁶³

Les plateformes numériques et les applications RH permettent de rationaliser les processus, réduisant le poids des tâches administratives, minimisant les erreurs humaines et accélérant les délais de traitement. Cela renforce la productivité globale et libère du temps pour des actions à

⁶³ Zouhair EL ARHLABI. Op.cit. p.48.

plus forte valeur ajoutée : « *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* »⁶⁴

La digitalisation joue aussi un rôle essentiel dans la valorisation du capital humain, en favorisant la reconnaissance, la motivation et l'implication active des collaborateurs. Elle transforme les modes de communication interne, renforce l'interaction entre les différents acteurs de l'organisation, et permet aux salariés d'exprimer plus librement leurs attentes en matière de carrière et de conditions de travail.

Elle contribue par ailleurs à une adaptabilité renforcée, en incitant les individus à acquérir de nouvelles compétences techniques, numériques et comportementales pour répondre aux évolutions constantes des environnements professionnels. Ainsi, elle soutient un processus d'apprentissage continu indispensable à la pérennité des compétences et à la compétitivité des entreprises, 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.⁶⁵

3.1 Etudes précédentes

Dans le cadre de notre recherche, nous avons conduit quinze entretiens semi-directifs auprès d'employés d'un centre d'appel d'El Jadida afin de mesurer l'impact de la digitalisation des pratiques RH sur leur développement professionnel. Les personnes interrogées, aux profils variés (âge, niveau d'études, ancienneté), ont unanimement souligné que l'intégration des outils numériques – qu'il s'agisse de logiciels de pointage, de plateformes intranet pour les congés ou de portails de formation à distance – a considérablement simplifié leurs tâches quotidiennes. Elles ont notamment mis en avant un gain de temps substantiel, une réduction du stress lié aux procédures

⁶⁴ Ibid.p.49.

⁶⁵ Ibid.p49.

administratives et une plus grande clarté dans les processus de gestion (demande de congé, consultation des bulletins de paie, etc.).⁶⁶

Plus spécifiquement, la digitalisation a renforcé leurs compétences et leurs connaissances de plusieurs manières :

- **Acquisition de compétences numériques** : L'usage régulier des plateformes et outils RH leur a permis de se familiariser avec de nouveaux logiciels, développant ainsi une aisance technique transférable à d'autres contextes professionnels.
- **Autonomisation dans l'apprentissage** : Grâce au e-learning et aux webinaires, les collaborateurs se sont approprié leur parcours de formation, choisissant les modules à suivre en fonction de leurs besoins et de leur rythme, ce qui a favorisé une montée en compétences ciblée.
- **Accès continu à l'information métier** : La diffusion instantanée des mises à jour produits ou procédures via les canaux digitaux (emails, intranet) a permis aux salariés d'actualiser constamment leurs connaissances opérationnelles.
- **Valorisation et motivation** : Les dispositifs digitaux (feedback en ligne, notification d'anniversaire, reconnaissance de performances) ont décuplé leur sentiment de reconnaissance et d'appartenance, stimulant ainsi leur engagement.

En somme, ces entretiens illustrent que la digitalisation, loin de se limiter à une simple numérisation des processus, agit comme un levier puissant pour le développement du capital humain. Elle enrichit les compétences techniques, favorise l'autonomie et renforce la motivation, contribuant ainsi à améliorer à la fois la performance individuelle et la compétitivité de l'entreprise⁶⁷.

3.2 Défis liés à la digitalisation

La digitalisation, tout en offrant de nouveaux leviers de développement du capital humain, soulève plusieurs **défis majeurs** pour les organisations et leurs collaborateurs. Elle exige d'abord

⁶⁶ OUBELLA RADJA « Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel » Volume 6 : Numéro 1 Revue Internationale des Sciences de Gestion 2023, p.1063.

⁶⁷ OUBELLA RADJA. Op.cit. p.1063.

l'acquisition de compétences techniques pointues, sans quoi certains salariés risquent l'obsolescence ou le chômage. Par ailleurs, la mise en place de nouveaux outils rencontre souvent **une** résistance au changement qu'il faut accompagner via une conduite du changement structurée et une communication transparente. Sur le plan organisationnel, la digitalisation impose de réinventer les structures hiérarchiques au profit de modes de travail collaboratifs et agiles, ce qui peut désorienter les équipes. Elle affecte également l'engagement : à défaut d'une culture d'entreprise numérique solide, la montée en charge des outils peut entraîner une perte de motivation et de cohésion.⁶⁸

Enfin, la digitalisation exacerbe la **fracture numérique**, privant près de 2,6 milliards de personnes d'accès aux opportunités de développement, et soulignant l'urgence d'investir dans les infrastructures et la littératie digitale.⁶⁹

⁶⁸ Recueil de résumés des rapports des participants conférence scientifique en ligne ; COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DÉFIS ET OPPORTUNITÉS ; Université d'État de Soumy, Ukraine, 05 juin 2024

⁶⁹ <https://www.reuters.com/> consulté le 22.042025 à 14 :28

Conclusion

En définitive, la digitalisation opère une mutation profonde du développement du capital humain en revisitant l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle ouvre de nouveaux horizons pour l'apprentissage — par exemple via le micro-learning ou les parcours modulaires personnalisés —, favorise des interactions plus fluides grâce aux plateformes collaboratives et valorise les compétences à travers des badges numériques ou des portefeuilles de compétences dynamiques. Les organisations qui exploitent pleinement ces leviers numériques renforcent non seulement leur efficacité opérationnelle, mais stimulent également l'autonomie, la motivation et l'épanouissement professionnel de leurs collaborateurs.

Cependant, cette transformation s'accompagne de défis significatifs : les inégalités d'accès aux technologies peuvent creuser un fossé entre employés, la résistance culturelle au changement freine parfois l'adoption des nouveaux outils, la surcharge informationnelle engendrée par le flux continu de données peut nuire à la concentration, et le risque de désengagement numérique devient réel si l'expérience utilisateur n'est pas pensée de manière inclusive. Il revient aux services RH de piloter cette transition de façon éthique et durable, en veillant à un déploiement inclusif qui place toujours l'humain au cœur de la stratégie digitale.

Au-delà de l'introduction de simples dispositifs technologiques, le développement du capital humain à l'ère numérique suppose une vision intégrée des transformations organisationnelles. Il s'agit de concevoir le digital comme un catalyseur d'intelligence collective, d'innovation continue et de croissance partagée, en articulant formation, culture d'entreprise et dispositifs technologiques pour créer un environnement propice à la montée en compétences et à la performance durable.

Chapitre 3 : Etude Empirique

Introduction

Après avoir posé les fondements théoriques de notre recherche et analysé le contexte organisationnel de notre entreprise d'accueil, ce chapitre final est consacré à l'étude empirique menée auprès de BNP Paribas El Djazaïr. L'objectif principal de cette investigation est d'évaluer de manière concrète l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain au sein de l'organisation, à travers une approche mixte combinant des données quantitatives et qualitatives.

Cette démarche vise à confronter les hypothèses issues du cadre théorique aux réalités du terrain, en s'appuyant sur les perceptions des collaborateurs et les témoignages des responsables RH impliqués dans les processus de digitalisation. À travers l'analyse des résultats de l'enquête et des entretiens, nous chercherons à mettre en lumière les transformations induites par les outils numériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que leur influence sur l'engagement, les compétences, la performance et l'adaptabilité des employés.

Ce chapitre s'articulera en trois sections principales : la première présente brièvement l'établissement d'accueil, la deuxième présente la méthodologie de recherche adoptée, la troisième analyse les résultats quantitatifs et qualitatifs collectés et teste les hypothèses formulées en vue de tirer les enseignements clés de cette étude de terrain.

Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil

Cette première section va faire l'objet d'une présentation globale de l'organisation de la banque « BNP PARIBAS EL DJAZAÏR ainsi que de la Direction Ressources Humaines en particulier, où nous avons effectué notre stage pratique.

1.1 La filiale BNP PARIBAS EL DJAZAÏR**1.1.1 Présentation de la filiale**

BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est une filiale à 100% du Groupe BNP PARIBAS, un leader européen des services financiers.

La création de la filiale a suivi l'activation du bureau de représentation du Groupe à travers la BNCIA (actuelle BNA) en février 2002. Elle a vu le jour en 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agences en Algérie.

BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est devenue en moins de 13 ans l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien. Forte de ses succès, elle s'est activement déployée et compte 71 agences ouvertes. Elle couvre ainsi progressivement le territoire national, avec une implantation dans 19 wilayas. Cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie.

Avec l'appui du Groupe, BNP PARIBAS EL DJAZAÏR développe une offre de proximité et s'applique à offrir des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle de Particuliers, Professionnels et Entreprises. Elle se donne ainsi les moyens de conforter son rôle de banque de référence, fiable, innovante et attentive à ses clients.

L'activité leasing, ou crédit-bail, a rejoint les différents métiers présents au sein de la banque en Algérie en 2007. La banque bénéficie, par ailleurs d'un partenariat avec Cardif El Djazair, filiale du groupe BNP PARIBAS, dont l'activité est liée au secteur des assurances et collabore avec Cetelem filiale du groupe spécialisé dans le crédit à consommation.

La BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est la première entreprise Algérienne à avoir reçu une notation Fitch Rating (Agence internationale de notation financière). Cette notation confirme la santé financière de la banque ainsi que la qualité de son management et de son organisation.

▪ Quelques chiffres clés

BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est une Société Par Actions (SPA) dotée d'un capital de 10 milliards de Dinars Algériens.

100% des actions sont détenues par le groupe BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

1.1.2 La mission de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

La mission de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est de financer l'économie et de conseiller ses clients de manière éthique en les accompagnant dans leurs projets, leurs investissements et la gestion de leur épargne. La mission énonce explicitement les principes que défend BNP PARIBAS EL DJAZAÏR et sa raison d'être.⁷⁰

1.1.3 La vision de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

La vision de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est d'être un leader européen d'envergure mondiale, essentiel au service de l'économie, de ses clients et du monde dans lequel nous vivons, conformément à sa raison d'être. Le Groupe aspire à être un leader en matière de finance durable afin d'accompagner ses clients et ses partenaires dans la transition vers une économie bas carbone et une société plus inclusive.⁷¹

1.1.4 Les valeurs de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

Pour être la banque d'un monde qui change BNP PARIBAS EL DJAZAÏR a choisie des valeurs fortes comme socle culturel du Groupe :

▪ Réactivité

- ✓ Être rapide dans l'évaluation des institutions et des « évolutions comme dans l'identification des opportunités et des risques ;
- ✓ Être efficace dans la prise de décision et dans l'action.

▪ Créativité

- ✓ Promouvoir les initiatives et les idées nouvelles ;
- ✓ Distinguer leurs auteurs.

⁷⁰ <https://www.bnpparibas.dz/wp-content/blogs.dir/sites/4/2023/06/as-deont-code-de-conduite-du-groupe-bnp-paribas-2014-627.pdf> consulté le 07/05/2025 à 10 :11

⁷¹ [Organisation, activités, plan stratégique | Groupe BNP Paribas](#) consulté le 07/05/2025 à 10 :15

- **Engagement**

- ✓ S'impliquer au service des clients et de la réussite collective ;
- ✓ Etre exemplaire dans ses comportements.

- **Ambition**

- ✓ Goût du challenge et du leadership ;
- ✓ Volonté de gagner en équipe une compétition dont l'arbitre est le client.

1.1.5 Engagement d'entreprise

- BNP Paribas El Djazaïr affirme son rôle d'entreprise citoyenne en s'engageant dans plusieurs domaines :⁷²

1.1.5.1 Engagement sociétal et local

- Soutien à des projets éducatifs, culturels et sociaux en Algérie (formations, inclusion financière, etc.).
- Actions de mécénat à travers des partenariats avec des associations locales.

1.1.5.2 Transition énergétique

- Financement de projets respectueux de l'environnement.
- Accompagnement des clients dans des initiatives durables.

1.1.5.3 Développement des collaborateurs

- Mise en place de programmes de formation continue.
- Promotion de la mobilité interne et de la gestion des talents.
- Digitalisation des processus RH pour un meilleur suivi de carrière.

1.1.5.4 Inclusion et diversité

- Promotion de l'égalité femmes-hommes.
- Recrutement basé sur les compétences, sans discrimination.
- Environnement de travail bienveillant et respectueux.

⁷² <https://www.bnpparibas.dz/> consulté le 20/05/2025 à 17 :51

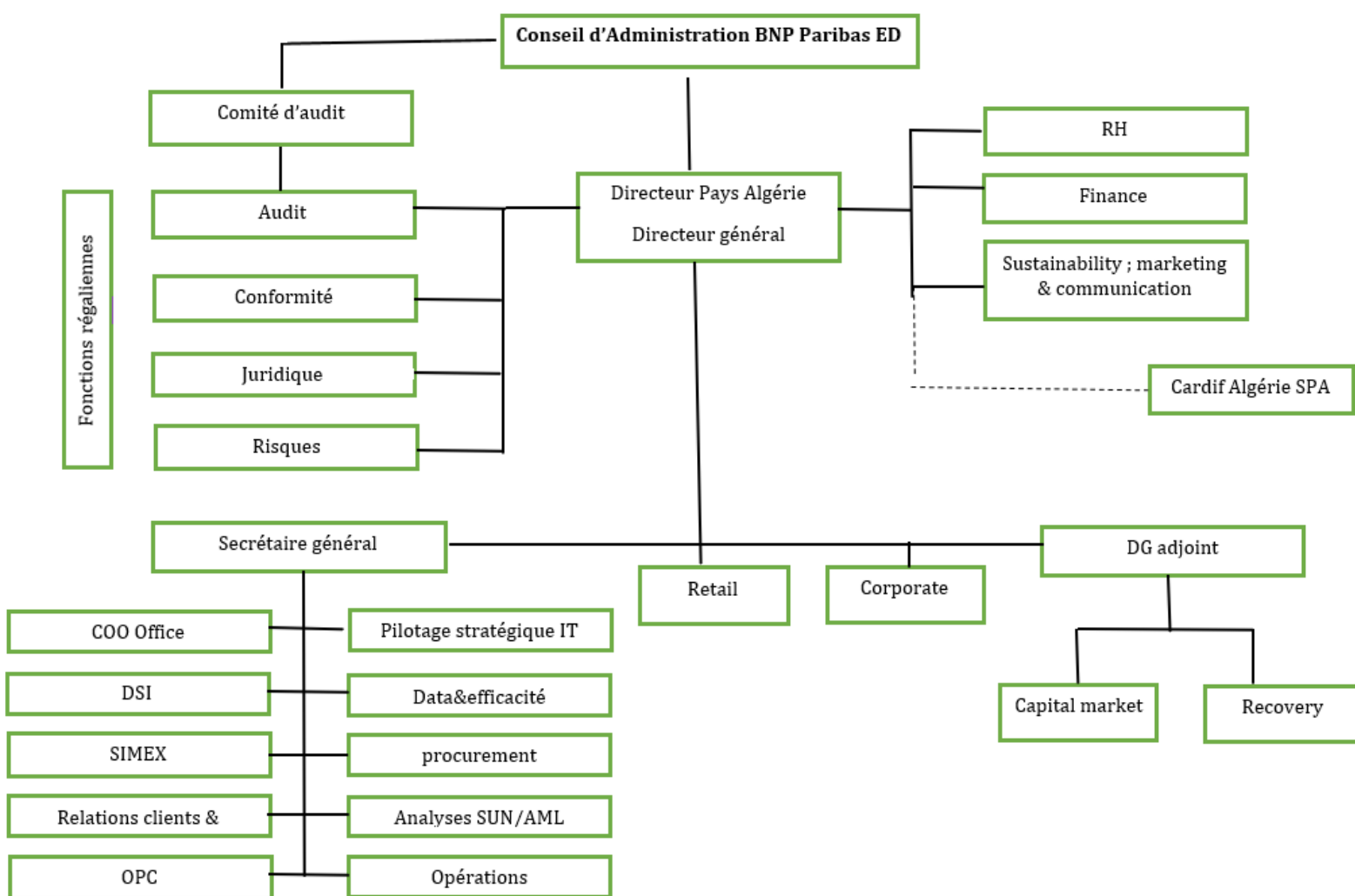
1.2 L'organisation de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

BNP PARIBAS EL DJAZAÏR dispose d'un conseil d'administration dont le contrôle est assuré par deux (02) commissaires aux comptes. Elle dispose aussi d'une organisation centralisée. On distingue deux (02) types d'entités, la première catégorie est affiliée directement au Directeur Général (DG), la seconde est affiliée au Directeur General Adjoint.

1.3 Organigramme générale de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

L'organigramme présenté ci-après, montre la structure de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR avec ses différents départements et les services y référant.

Figure 1: Organigramme générale de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR



Source : Document propre à BNP Paribas El-DJAZAIR

1.3.1 Les directions affiliées au DG

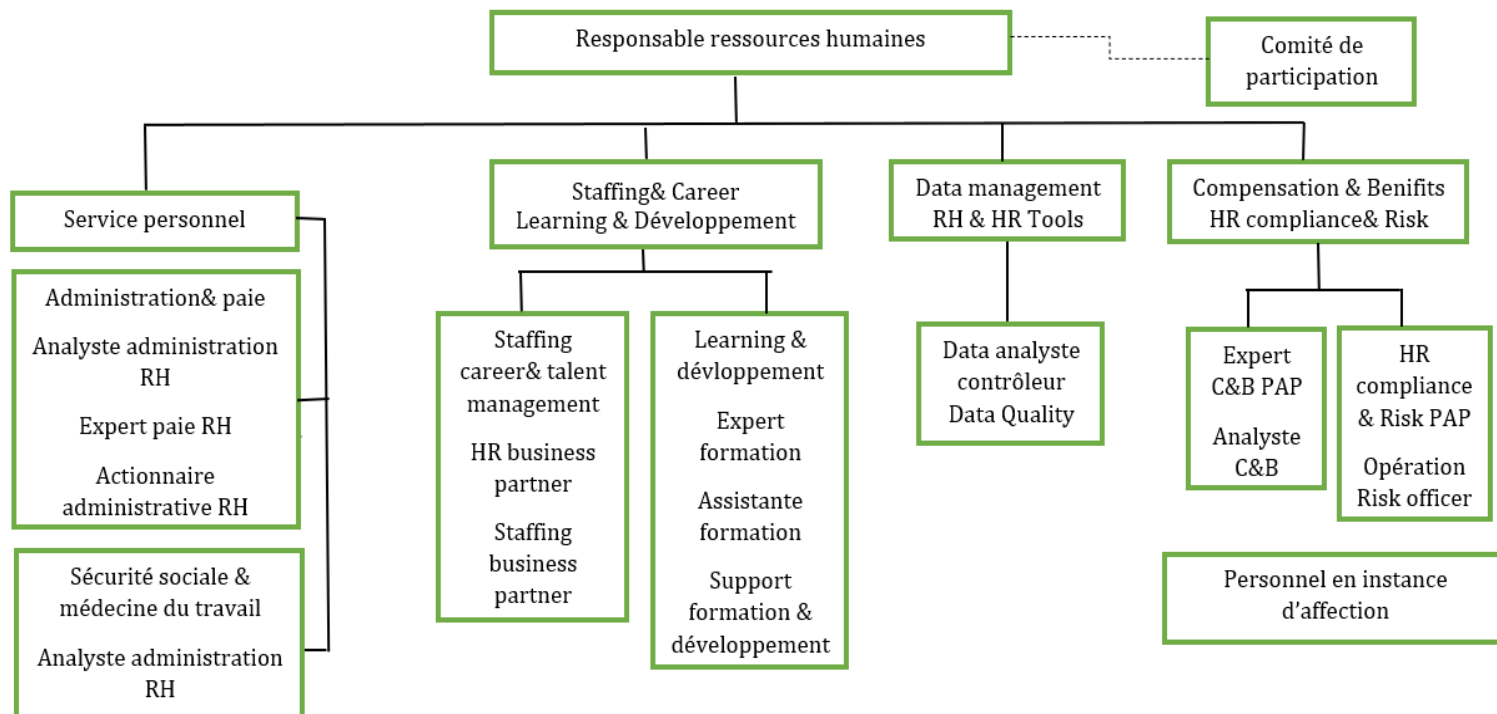
Dans la structure organisationnelle, plusieurs directions sont directement rattachées à la Direction Générale afin d'assurer une gestion intégrée et stratégique de l'entreprise. Ces directions comprennent les Ressources Humaines, la Finance, le département de la Durabilité (Sustainability), le Marketing & Communication, l'Audit Interne, la Conformité, le Juridique, et la gestion des Risques

1.4 Présentation de la Direction Des Ressources Humaines de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

1.4.1 Structure de la Direction des Ressources Humaines

La direction des Ressources Humaines de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise en veillant à la gestion efficace et au développement optimal de son capital humain. Le département RH se divise en quatre services distincts, chacun ayant des responsabilités spécifiques pour répondre aux besoins de l'entreprise et de ses employés.

Figure 2 : Structure de la Direction des Ressources Humaines



Source : Document propre à BNP Paribas El-DJAZAIR

1.4.1.1 Service du Personnel

Le Service du Personnel est le pilier central du département RH. Il englobe plusieurs domaines essentiels, à savoir :

- **Administration** : Ce sous-service est chargé de gérer la documentation liée aux employés, y compris les contrats de travail, les dossiers individuels, et de garantir la conformité aux règlements en vigueur.
- **Paie** : La gestion de la paie est cruciale pour assurer que les employés sont rémunérés correctement et en temps voulu. Ce service s'occupe du calcul des salaires, des avantages sociaux et des retenues fiscales.
- **Sécurité Sociale & Médecine du Travail** : Il veille à la santé et au bien-être des employés en garantissant la conformité aux normes de sécurité au travail et en fournissant un suivi médical approprié.

1.4.1.2 Staffing & Career Learning & Développement

Ce service est axé sur la gestion et le développement des compétences des employés. Il se compose de deux sous-services :

- **Staffing & Career** : Responsable de l'affectation des ressources humaines aux postes appropriés en fonction de leurs compétences et de leur évolution de carrière.
- **Talent Management** : S'occupe de l'identification, de la rétention et du développement des talents au sein de l'entreprise pour assurer un leadership fort et une excellence opérationnelle.
- **Learning & Développement** : Ce volet est dédié à la formation et au développement professionnel des employés, assurant qu'ils disposent des compétences nécessaires pour exceller dans leurs fonctions.

1.4.1.3 Service SIRH Transformation

Le service SIRH & Transformation se concentre sur les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et sur la mise en œuvre de processus de transformation pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations RH

Le Système d'information ressources humaines (SIRH) déployé au niveau de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est un ensemble de logiciels et d'outils informatiques permettant de gérer et automatiser les différents processus RH

Il a pour missions de :

- Industrialiser, optimiser et fluidifier les processus de gestion des ressources humaines.
- Accompagner la DRH dans sa transformation digitale par la mise en place et la promotion des services et outils digitaux RH.
- Faire évoluer les métiers RH vers les activités à forte valeur ajoutée.
- Assurer la traçabilité, le partage et la protection des données des collaborateurs
- Assurer le support aux utilisateurs des outils RH

1.4.1.4 Compensation & Benefits HR Compliance & Risk

Ce service se concentre sur la rémunération, les avantages sociaux et la conformité aux réglementations en vigueur. Il se divise en deux sous-services :

Professionnels C&B : Gère la politique de rémunération et d'avantages sociaux pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.

HR Compliance & Risk : Assure la conformité aux règlements et minimise les risques liés aux questions de ressources humaines, notamment en matière de législation du travail et de conformité aux normes.

1.4.2 Organigramme de la direction ressources humaines

Voici l'organigramme de la Direction des Ressources Humaines, reflétant la structure hiérarchique et les principaux services de la direction RH au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR .

1.4.3 Présentation des outils de gestion des processus RH

1.4.3.1 About Me

About Me est une plateforme digitale créée par BNP PARIBAS EL DJAZAÏR pour booster la carrière professionnelle de chaque collaborateur ; le collaborateur peut y renseigner ses compétences métiers, comportementales et transversales ce qui permet une connaissance plus fine de chacun en temps réel. About Me s'articule autour de 4 rubriques ; « Mon Profil » ;

« Feedback au fil de l'eau et performance » « Mon plan de développement » et « mes entretiens »

- **Rubrique « Mon profil »** : elle met en valeur ses points fort : ses compétences ; son parcours ; et son niveau d'expérience ; la rubrique s'enrichit de feedback des collègues pouvant recommander les compétences déclarées par le collaborateur ; les feedbacks pourront être visible de tous si le collaborateur souhaite les rendre public. Il a également la possibilité de se déclarer en mobilité et dans ce cas il peut être solliciter par les recruteurs internes.
- **Rubrique « Feedback au fil de l'eau et performance »** : sur cette rubrique apparaissent les objectifs fixés par le manager ainsi que les feedbacks qu'il donne au collaborateur tout au long de l'année, d'ailleurs la formalisation des évaluations annuelles, et de période d'essai se fait sur About me.
- **Rubrique « plan de développement »** : définit avec l'aide de manager ou du RH des objectifs de développement de compétence et le plan d'action associées, ainsi des recommandations de formation issu de l'outil my développement (Plateforme digitale de formation) sont proposés sous forme de « Push ».
- **Rubrique « mes entretiens »** : Le manager et les RH peuvent formaliser l'ensemble des interactions avec le collaborateur.

About me s'inscrit au cœur de l'expérience collaborateur ; Manager et Rh; c'est un facilitateur de développement et un connecteur d'opportunité.

1.4.3.2 My Developement

My Developement: outil groupe de gestion de la formation qui permet de demander et de gérer efficacement les formations des collaborateurs (Réglementaires ou autres), plusieurs méthodes de formation sont mises à la disposition de tous les collaborateurs (Evènements; formation présentielle; E-learning (cours en ligne); Tests (Quiz); Vidéos..) il permet de :

Pour les Collaborateurs

- Faire des recherches par plusieurs critères et effectuer des demandes de formations internes ou externes ;
- Suivre les formations en ligne ; des tests...

- Avoir une vue consolidée de toutes les formations attribuées (En cours, réalisées, deadline)
- Imprimer le certificat d'achèvement de la formation
- Créer son propre plan de formation
- Evaluation des formations réalisées

Pour les Manager

- Traiter les demandes de formations de son équipe via le workflow de validation.
- Inscrire les collaborateurs aux formations des catalogues BNP PARIBAS EL DJAZAÏR disponibles de leur périmètre et des formations externes aussi.
- Consulter les historiques de formation du son équipe
- Accéder à des tableaux de bord et des rapports et Créer un plan de formation pour son équipe
- Déléguer ses habilitations en cas d'absence afin de ne pas retarder le traitement des demandes de formation.

Pour l'équipe formation

- Piloter et gérer les offres de formations
- Suivre des formations obligatoires assignées par le groupe
- REPORTING et tableau de bord de l'état d'avancement des formations,
- Création des événements et transmissions des invitations en automatique aux participants ;
- Intégration de catalogue de formation
- Création du parcours de formation pour les collaborateurs (Ressources et vidéos).

1.4.3.3 B-Welcome

B-Welcome un outil dédié au recrutement externe et à la mobilité interne pour tous les collaborateurs du groupe ; les managers et les gestionnaires RH, il permet de :

- Favoriser la recherche d'emplois et de missions pour le collaborateur.
- Simplifier la mobilité en donnant plus de visibilité aux perspectives potentielles dans le groupe.
- Réduire les délais pour pourvoir un poste

- Encourager le collaborateur à être autonome et proactif.
- Faciliter le recrutement afin qu'il soit plus simple et plus performant.

B-Welcome propose aux collaborateurs les fonctionnalités suivantes :

- Consulter de manière confidentielle des offres d'emploi/mission.
- Se porter candidat sur un ou plusieurs postes en ligne.
- Recevoir des alertes par mail lors de la publication répondant à ses critères de sélection.
- Pour chaque nouvelle ouverture de poste une notification par mail est envoyée à l'ensemble des collaborateurs pour information.

Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche

Cette section vise à présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener notre étude sur l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain. Elle définit les choix opérés en matière de type de recherche, de population ciblée, de méthode d'échantillonnage ainsi que d'outils de collecte et d'analyse des données.

2.1 Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une approche mixte combinant des méthodes quantitatives et qualitatives, afin d'obtenir une compréhension globale du phénomène étudié.

Sur le plan **quantitatif**, nous avons administré un questionnaire auquel ont répondu 39 employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

Parallèlement, l'approche **qualitative** s'est appuyée sur la réalisation de trois entretiens semi-directifs menés avec des responsables du service SIRH. Ces échanges ont permis d'approfondir certains aspects liés à la digitalisation et son impact sur le développement du capital humain au sein de l'entreprise. Le croisement des données issues de ces deux méthodes nous a permis d'enrichir notre analyse et de renforcer la crédibilité de nos hypothèses et résultats.

2.2 Population et échantillonnage

La population d'étude ciblée dans notre recherche ne se limite pas à une seule catégorie socioprofessionnelle ni à un seul genre. Elle concerne les collaborateurs qui travaillent au niveau du siège social de BNP Paribas el Djazair soit un effectif de **645**,

Afin de mener notre étude, nous avons choisi de concentrer notre enquête sur un échantillon de 60 personnes. Le mode d'échantillonnage adopté est **un échantillonnage non probabiliste par convenance**. Cette méthode implique que les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur facilité d'accès et de leur disponibilité, sans qu'une sélection aléatoire ne soit appliquée. Bien que cette approche permette une collecte de données rapide et efficace

2.3 La structure du questionnaire

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de quatre parties précédées d'une brève introduction qui présente l'objet du questionnaire. (Voir annexe N° :).

- **Partie 1 : Fiche signalétique**

Cette section a pour objectif de recueillir les informations sociodémographiques et professionnelles des répondants (âge, sexe, poste occupé, ancienneté), afin de dresser un profil général des participants à l'enquête.

- **Partie 2 : La digitalisation**

Cette partie regroupe une série d'items permettant d'évaluer la perception des employés concernant l'introduction et l'usage des outils numériques au sein de l'entreprise, ainsi que leur impact sur les processus RH.

- **Partie 3 : Le capital humain**

Cette section vise à mesurer l'effet perçu de la digitalisation sur différents aspects du développement du capital humain, tels que les compétences, la motivation, la performance ou encore les opportunités de formation et de carrière.

- **Partie 4 : La résistance au changement**

La dernière partie explore les attitudes des employés face aux transformations digitales, en mettant en lumière les éventuelles formes de résistance, les craintes, les freins psychologiques ou organisationnels liés au changement technologique.

Le questionnaire a été distribué sous forme numérique à travers un code QR, généré à partir d'un formulaire en ligne. Ce mode de diffusion a été choisi afin de faciliter l'accessibilité pour les

employés, tout en garantissant la confidentialité et la simplicité d'utilisation. Le code QR a été partagé sous format papier, distribué aux collaborateurs, cette méthode a permis aux employés de scanner facilement le code à l'aide de leur smartphone ou de leur ordinateur, puis de remplir le questionnaire en toute autonomie, à l'heure qui leur convenait le mieux. Ce choix s'inscrit également dans une logique de dématérialisation, cohérente avec le sujet de la digitalisation abordé dans notre étude.

La distribution par code QR a donc contribué à une meilleure diffusion de l'enquête, à un gain de temps pour les participants et à une collecte de données rapide et centralisée, facilitant ainsi le traitement des réponses pour l'analyse statistique.

Figure 3: Code QR du questionnaire



Source : élaboré par un effort personnel

Chaque partie du questionnaire a été construite à l'aide d'items évalués sur une échelle de Likert allant de « 1= pas du tout d'accord à 7= tout à fait d'accord), afin de capter l'intensité des perceptions et opinions des répondants.

2.4 Outils d'analyse des données

le questionnaire sera analysé à l'aide de plusieurs tests et analyses statistiques, à savoir, des statistiques descriptives, un test t pour un échantillon unique, la régression linéaire simple et la régression linéaire multiple. Les données du questionnaire vont être traitées à l'aide de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 26,

Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude

Cette dernière section est consacrée à l'analyse empirique des données recueillies dans le cadre de notre enquête menée auprès des collaborateurs de BNP Paribas El Djazaïr

3.1 Analyse des entretiens

Dans le cadre de l'approche qualitative de notre recherche, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec trois responsables exerçant dans le département des ressources humaines, plus précisément dans les pôles SIRH et formation. L'objectif de ces entretiens était de mieux comprendre la perception managériale du capital humain, ainsi que l'impact de la digitalisation sur les pratiques de développement des compétences au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

3.1.1 Le capital humain comme levier stratégique

L'ensemble des répondants s'accordent à affirmer que le capital humain représente un atout stratégique central pour l'entreprise. En tant qu'établissement bancaire, la performance organisationnelle repose essentiellement sur les compétences, l'expertise et l'engagement des collaborateurs. Cette reconnaissance du rôle clé du capital humain traduit une vision alignée avec les théories contemporaines du management stratégique des ressources humaines, où les individus sont considérés comme un vecteur fondamental d'adaptation et d'innovation.

3.1.2 Une stratégie de développement des compétences ancrée dans la digitalisation

La politique de développement des compétences repose sur un dispositif structuré autour de plusieurs axes :

- Un plan de développement des compétences aligné sur les besoins stratégiques de la banque.
- Une plateforme digitale de formation « My Développement », proposant un accès personnalisé à des contenus variés (e-learning, classes virtuelles, parcours certifiants).
- L'introduction d'outils d'évaluation et de collaboration numérique (tels que Microsoft Teams), qui favorisent l'apprentissage entre pairs et le mentorat digital.

Ces éléments témoignent d'une volonté claire de digitaliser l'expérience apprenant tout en garantissant une flexibilité accrue et une personnalisation des parcours.

3.1.3 Une transformation digitale pensée comme levier de performance RH

La digitalisation RH est perçue non pas comme une simple évolution technologique, mais comme un véritable levier stratégique. Elle vise à moderniser les pratiques, à rendre la fonction RH plus agile et prédictive, et à recentrer les actions sur la création de valeur pour les collaborateurs. Elle touche l'ensemble du cycle de vie du salarié : onboarding, mobilité, gestion des talents et développement des compétences.

3.1.4 Apports du digital dans l'engagement individuel et la montée en compétences

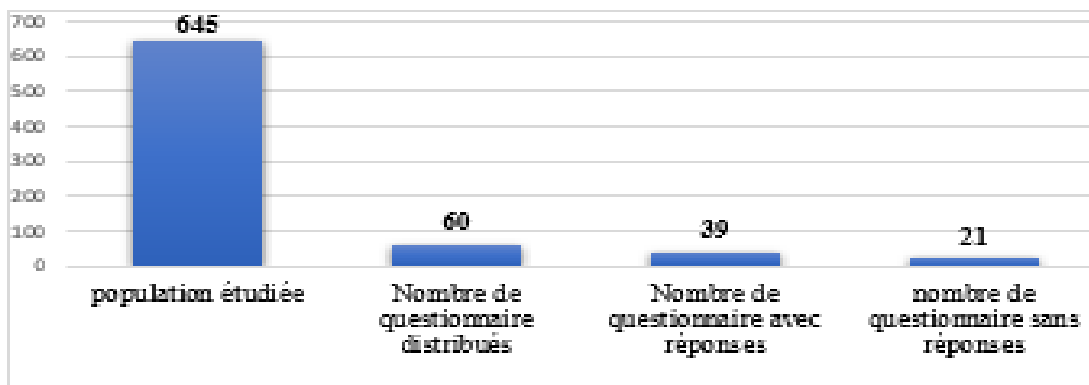
Les entretiens ont également mis en lumière les effets positifs de la digitalisation sur la motivation et l'engagement des employés. L'accessibilité aux ressources de formation, la flexibilité temporelle et géographique, ainsi que l'individualisation des parcours d'apprentissage, permettent aux collaborateurs de mieux gérer leur développement professionnel et de s'impliquer activement dans l'acquisition de nouvelles compétences.

3.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire

Dans cette analyse nous allons présenter les différentes caractéristiques personnelles et professionnelles des enquêtés à travers des tableaux et des graphiques.

Nous avons pu distribuer notre questionnaire pour 60 employés ce qui représente un taux de 10% de notre population étudiée : effectif de la 'Direction Générale : « BNP PARIBAS EL DJAZAÏR » comme nous avons enregistré un taux de retour de 65% alors on a eu des réponses de 39 collaborateurs.

Figure 4: distribution du questionnaire et taux de réponses



Source : élaborés par nous-mêmes

3.2.1 Caractéristiques de la population

Nous avons d'abord analysé les caractéristiques de l'échantillon, notamment le genre, l'âge et l'ancienneté :

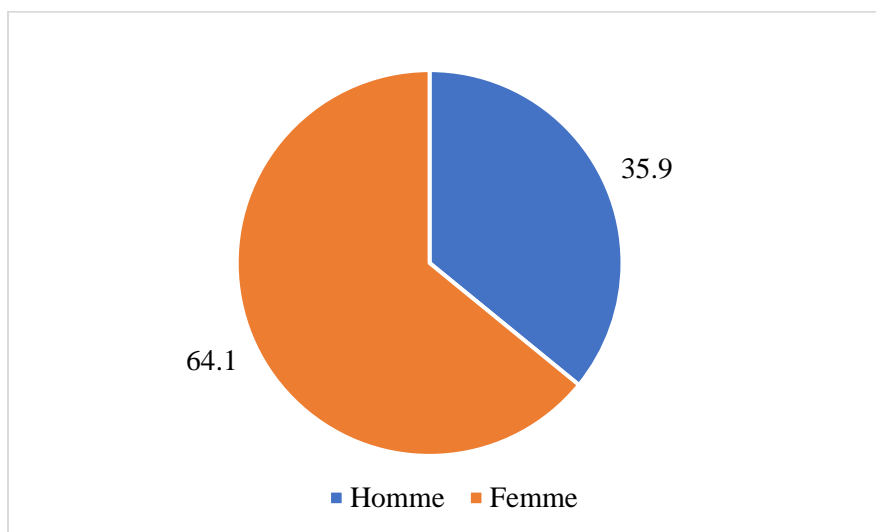
3.2.1.1 Le sexe des répondants

Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon le genre

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	14	35.9	35.9	35.9
Femme	25	64.1	64.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 5: Présentation de la Répartition en Pourcentage des Hommes et des Femmes



Source : élaboré par nous-mêmes

Les résultats montrent que 35.9% des répondants sont des hommes et 64.1% des répondants sont des femmes.

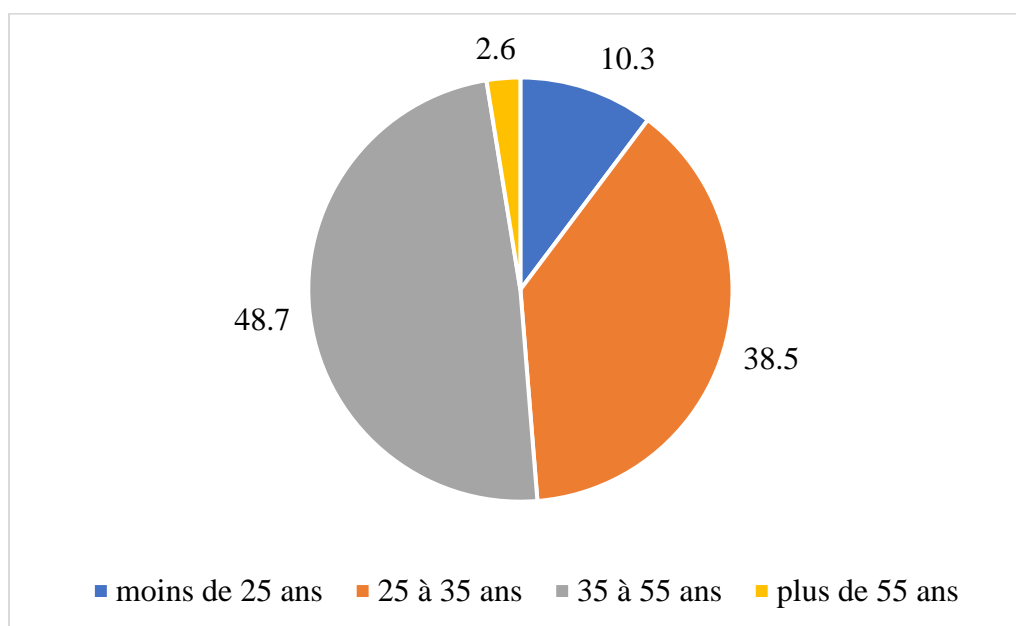
3.2.1.2 L'âge des répondants

Tableau 2: répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 25 ans	4	10,3	10,3	10,3
25 à 35 ans	15	38,5	38,5	48,7
35 à 55 ans	19	48,7	48,7	97,4
Plus de 55 ans	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 6: L'âge des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes

Parmi les répondants, les individus âgés moins de 25 ans représentent 10.25 % de la population. Ceux âgés de 26 à 35 ans représentent 38.46 % de l'échantillon, tandis que ceux âgés de 35 à 55 ans représentent 48.71 %. Les individus âgés de plus de 55 ans sont 2.56 %.

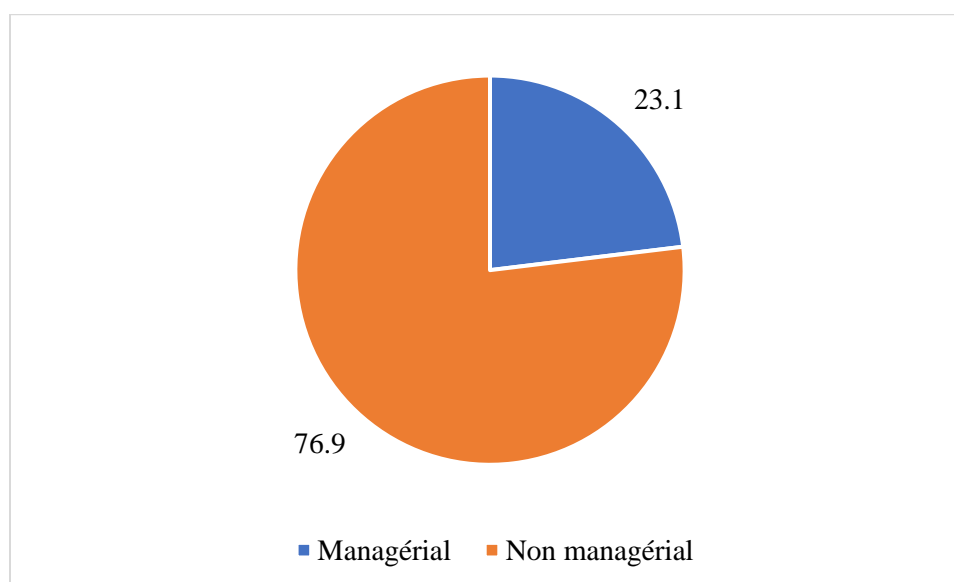
3.2.1.3 Le poste des répondants

Tableau 3: répartition de l'échantillon selon leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Managérial	9	23,1	23,1	23,1
Non managérial	30	76,9	76,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 7: Le poste occupé par les répondants



Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la répartition des répondants selon leur fonction montre que 76,92 % occupent un poste non managérial, contre 23,07 % en poste managérial.

Cette prédominance des employés non cadres dans l'échantillon peut s'expliquer par leur plus grande disponibilité ou accessibilité pour répondre à l'enquête. Elle reflète également la structure hiérarchique de l'entreprise, où les postes managériaux sont généralement moins nombreux. Cette répartition offre ainsi une vision majoritairement orientée vers la perception des collaborateurs opérationnels vis-à-vis de la digitalisation et de son impact sur le capital humain.

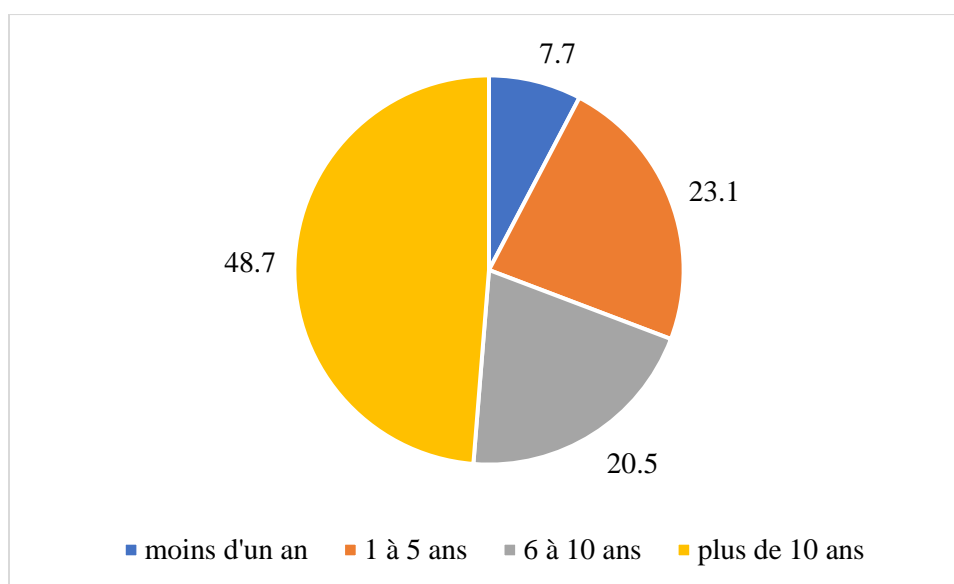
3.2.1.4 Les années d'expérience

Tableau 4: répartition de l'échantillon selon les années expérience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'un an	3	7,7	7,7	7,7
1 à 5 ans	9	23,1	23,1	30,8
6 à 10 ans	8	20,5	20,5	51,3
Plus de 10 ans	19	48,7	48,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 8: présentation de répartition de l'échantillon selon les années expérience



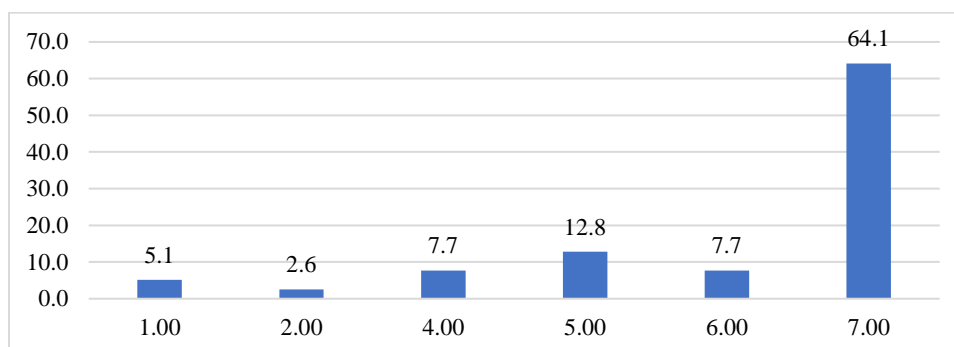
Source : élaboré par nous-mêmes

Les résultats montrent que près de la moitié des répondants (48,71 %) ont plus de 10 ans d'expérience, tandis que 23,07 % ont entre 1 et 5 ans, 20,51 % entre 6 et 10 ans, et 7,69 % moins d'un an. Cette répartition reflète une majorité de collaborateurs expérimentés au sein de l'entreprise.

3.2.2 La digitalisation au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

3.2.2.1 L'accessibilité a une connexion internet et aux outils digitaux

Figure 9: Fréquence (les personnes qui ont accès à une connexion fiable et outils digitaux)



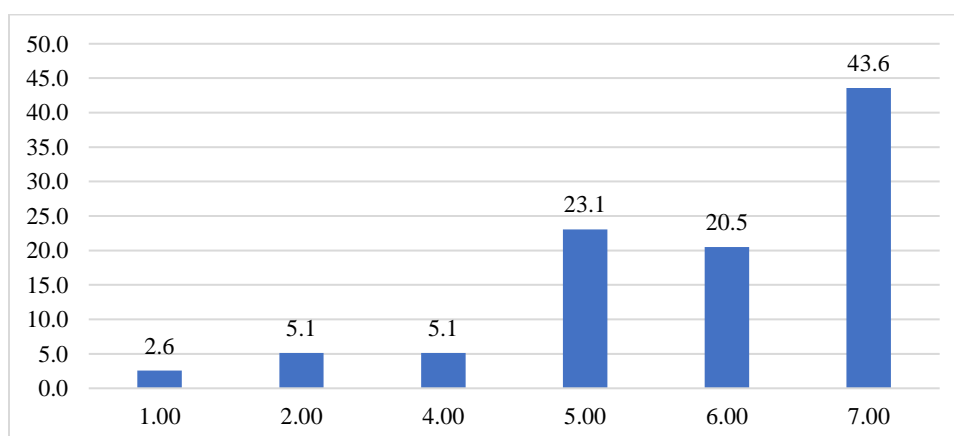
Source : élaboré par nous-même

Les données montrent que 64,1 % des répondants estiment avoir un accès optimal (note 7) à une connexion Internet fiable et à des équipements digitaux modernes sur leur lieu de travail. À l'inverse, seules 7,7 % des personnes ont attribué une note inférieure ou égale à 3, ce qui reste marginal.

Ces résultats traduisent une bonne accessibilité aux outils digitaux, condition essentielle à une digitalisation efficace.

3.2.2.2 L'intégration des technologies digitales telles que l'automatisation dans les activités quotidiennes

Figure 10: Perception de l'intégration des technologies digitales dans les activités quotidiennes



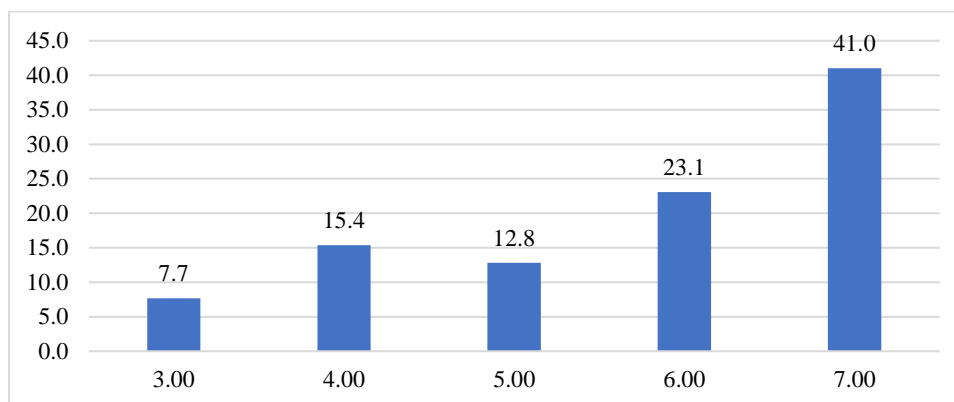
Source : élaboré par nous-même

Une majorité des répondants (43,6 %) estiment que leur organisation a largement intégré les technologies digitales, comme l'automatisation, dans les activités quotidiennes. De plus, 20,5 % ont attribué la note 6 et 23,1 % la note 5, ce qui confirme une tendance globalement positive.

Les faibles scores (notes de 1 à 3) restent marginaux, ce qui laisse penser que l'entreprise est engagée dans un processus de digitalisation bien perçu par une grande partie de ses collaborateurs.

3.2.2.3 Évolution de la performance individuelle suite à la mise en place d'outils digitaux

Figure 11: Évolution de la performance individuelle suite à la mise en place d'outils digitaux



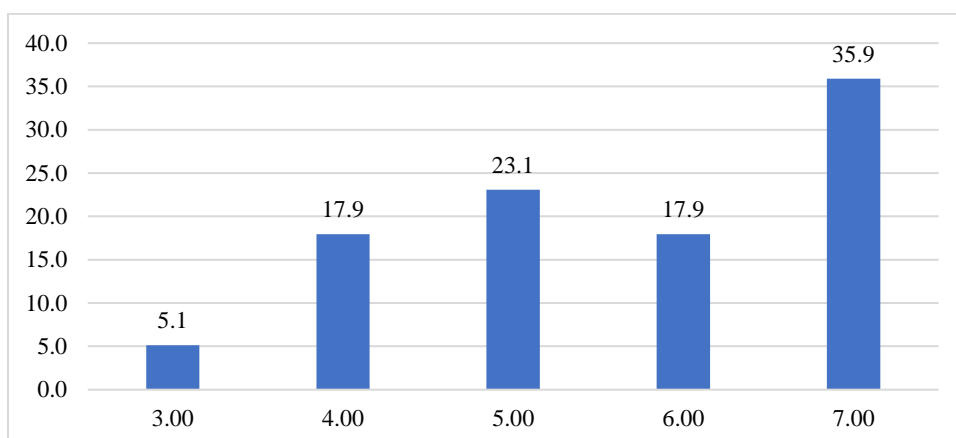
Source : élaboré par nous-même

Les résultats de cet histogramme, révèlent un impact très positif et significatif de la mise en place d'outils digitaux sur la performance individuelle : aucun des répondants n'a perçu une stagnation ou une régression de sa performance, tandis qu'une large majorité (plus de 64%) a constaté une amélioration forte à très forte, le niveau d'amélioration maximal (41%) étant le plus fréquemment cité, soulignant un succès retentissant de cette initiative.

3.2.3 Le capital humain

3.2.3.1 Perception de l'impact des outils digitaux sur les compétences et la productivité des employés

Figure 12: Présentation de la perception de l'impact des outils digitaux sur les compétences et la productivité des employés

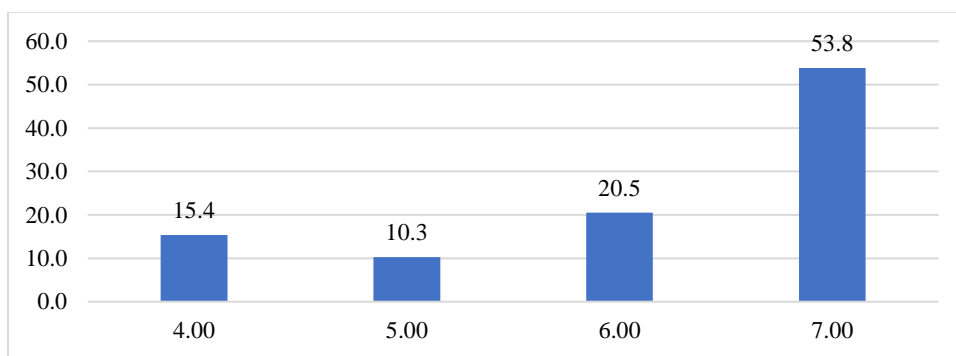


Source : élaboré par nous-même

L'histogramme montre que la majorité des employés (76,9 %) estiment que les outils digitaux développent leurs compétences et augmentent leur productivité, avec 35,9 % donnant la note maximale. Aucune réponse négative n'a été enregistrée, ce qui reflète une perception largement positive de l'impact des outils numériques au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

3.2.3.2 Niveau d'engagement et de motivation des employés envers leur travail et leur organisation

Figure 13: Présentation du niveau d'engagement et de motivation des employés envers leur travail et leur organisation

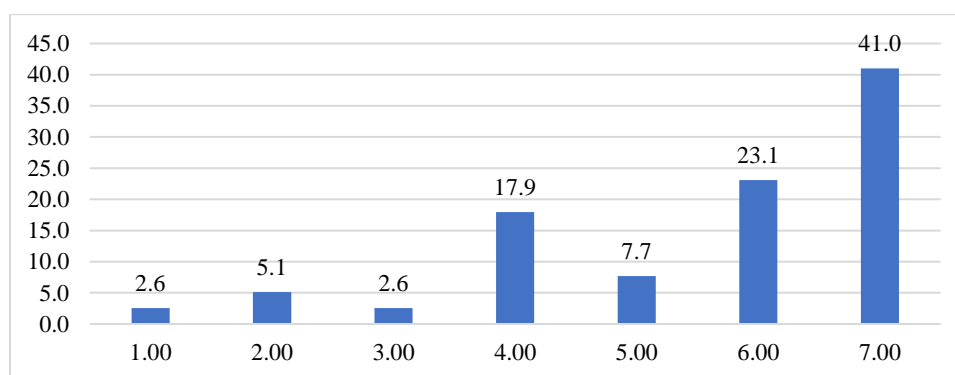


Source : élaboré par nous-même

La majorité des employés (84,6 %) se déclarent engagés et motivés dans leur travail, dont 53,8 % avec la note maximale. Aucune réponse négative n'a été enregistrée, ce qui témoigne d'un fort engagement envers l'organisation.

3.1.1.1 Participation aux programmes d'apprentissage et de développement offerts par l'organisation

Figure 14: Présentation de la participation aux programmes d'apprentissage et de développement offerts par l'organisation



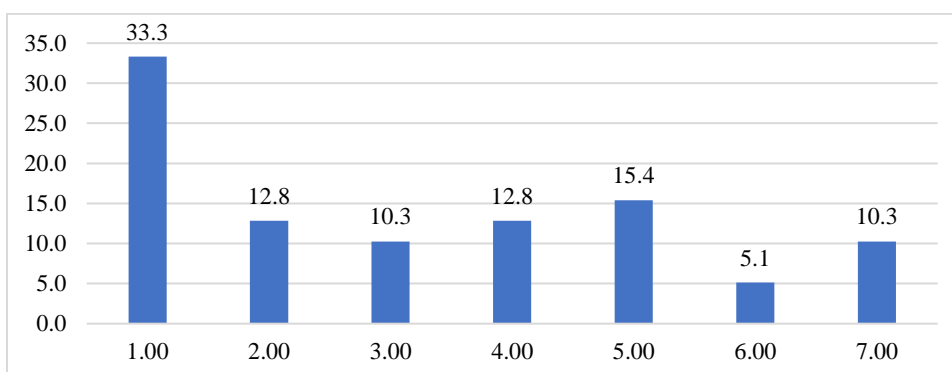
Source : élaboré par nous-même

La majorité des employés (71,8 %) ont attribué une note entre 5 et 7, montrant une participation régulière aux programmes de développement. En particulier, 41 % ont donné la note maximale, ce qui reflète une forte implication dans les initiatives de formation. Malgré quelques réponses faibles (notes 1 à 3), l'ensemble indique une tendance positive en faveur du développement professionnel au sein de l'organisation.

3.2.4 La résistance aux changements

3.2.4.1 Perception du temps et des priorités professionnelles comme obstacle à la formation

Figure 15: Présentation de la perception du temps et des priorités professionnelles comme obstacle à la formation

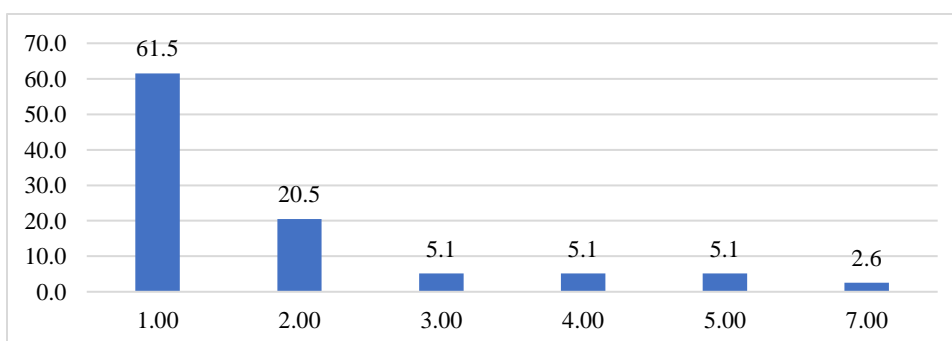


Source : élaboré par nous-même

Un tiers des répondants (56.4 %) ne perçoit pas le manque de temps ou d'autres priorités comme un frein à la formation. Parmi ceux qui refusent, 30.8 % sont d'accord avec cette raison. Globalement, ces contraintes ne bloquent pas la formation pour une large part des employés, mais il reste important d'explorer d'autres causes de refus.

3.2.4.2 La difficulté d'adaptation aux outils et technologies digitales en milieu professionnel

Figure 16: Présentation de la capacité d'adoption aux outils digitaux en milieu professionnel



Source : élaboré par nous-même

L'histogramme montre que plus de 60 % des employés ne rencontrent pas de difficultés à s'adapter aux nouveaux outils et technologies digitales au travail, ce qui est un signe positif pour l'organisation en matière de digitalisation et d'adoption des nouvelles pratiques. En revanche, 7.7% des répondants expriment un certain niveau de difficulté, tandis que les autres représentent une très faible proportion.

L'analyse des données recueillies auprès des collaborateurs de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR met en évidence une intégration progressive, mais globalement réussie, des outils digitaux dans l'environnement de travail, ainsi qu'un impact positif sur le développement du capital humain. Trois grands axes se dégagent de cette étude : l'état de la digitalisation, ses effets sur le capital humain, et la gestion de la résistance au changement.

- Une digitalisation bien implantée

Les résultats montrent que la majorité des collaborateurs bénéficient d'un accès satisfaisant aux outils numériques. En effet, plus de 64 % estiment disposer d'une connexion fiable et d'équipements modernes, condition essentielle pour un environnement de travail digitalisé. De plus, plus de 87 % jugent que les technologies digitales (telles que l'automatisation) sont bien intégrées dans les activités quotidiennes.

L'introduction des outils digitaux semble également avoir entraîné une amélioration marquée de la performance individuelle, avec plus de 64 % des employés rapportant une forte hausse de leur productivité, et aucune déclaration de stagnation ou de régression.

- Un impact positif sur le capital humain

Les outils numériques sont perçus comme des leviers de développement des compétences et de gain en productivité : près de 77 % des collaborateurs estiment qu'ils favorisent l'acquisition de nouvelles compétences et renforcent leur efficacité. En parallèle, le niveau d'engagement est élevé, avec près de 85 % des employés se déclarant motivés, ce qui suggère une bonne acceptation des pratiques RH digitalisées.

La participation aux programmes de formation est également significative : plus de 70 % des répondants indiquent un fort taux de participation, soulignant une réelle implication dans les démarches d'apprentissage et de développement professionnel.

- **Une résistance au changement maîtrisée**

Malgré des contraintes professionnelles pouvant représenter un frein à la formation (temps, priorités), un tiers des répondants ne considère pas ces facteurs comme un obstacle majeur. Par ailleurs, la capacité d'adaptation aux outils numériques semble satisfaisante : plus de 60 % des employés ne rencontrent pas de difficulté notable, ce qui témoigne d'un bon niveau d'acculturation numérique au sein de l'organisation.

Ces résultats traduisent une dynamique organisationnelle favorable à la digitalisation des ressources humaines. Non seulement les outils sont bien implantés, mais ils sont également perçus comme utiles, motivants et formateurs. Le capital humain bénéficie ainsi d'une amélioration continue des compétences, d'un renforcement de l'engagement et d'un accès facilité à la formation, confirmant que la digitalisation représente un levier stratégique de développement pour BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

3.3 Test des hypothèses

3.3.1 Test de l'hypothèse (1)

Cette hypothèse affirme que « l'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation des employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR ». Les deux variables incluses dans cette hypothèse ont été mesurées sur une échelle de Likert à sept points :

- Variable dépendante : Engagement et motivation : question 10
- Variable indépendante : Accès aux ressources numériques : question 1

Une analyse de régression linéaire simple a été réalisée. Le modèle présenté dans le tableau ANOVA est hautement significatif ($p = 0,002$). Cela signifie que l'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation des employés de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.

Tableau 5: ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
	Régression	11,343	1	11,343	11,338	,002 ^b
	Résidu	37,016	37	1,000		
	Total	48,359	38			
a. Variable dépendante : engagement et motivation						

b. Valeurs prédites : (constantes), accessibilité à connexion et outils digitaux

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

D'après le tableau des coefficients ci-dessous, on peut conclure que l'influence de « l'accès aux ressources digitales » est statistiquement significative ($p=0,002$) et cette influence est positive ($B\hat{e}ta=+0,484$).

Tableau 6: Tableau des coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,184	,599		6,981	,000
	accessibilités à connexion et outils digitaux	,324	,096	,484	3,367	,002

Variable dépendante : engagement et motivation

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

Enfin, la force de l'association entre la variable dépendante et la variable indépendante est mesurée par R-Deux, comme le montre le tableau ci-dessous, où elle est égale à 23,5 %, donc, la variation de l'engagement et la motivation des employés de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR est expliquée par la variation de « l'accès aux ressources digitales » à hauteur de 23,5 %. Autrement dit, l'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation à 23,5 %.

Tableau 7: Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,484 ^a	,235	,214	1,00022

a. Valeurs prédites : (constantes), accessibilité à connexion et outils digitaux

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

De plus, pour prédire l'engagement et la motivation des employés en utilisant l'accès aux ressources digitales comme prédicteur, on peut utiliser l'équation de régression suivante (à partir du tableau des coefficients) :

$$\text{Engagement et motivation} = 4\,184 + 0,324 \text{ Accès aux ressources numériques} \dots\dots (1)$$

Sur la base de l'analyse de régression présentée ci-dessus, l'hypothèse selon laquelle « l'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation des employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR » est acceptée.

3.3.2 Test de l'hypothèse (2)

Un test t simple a été effectué sur notre échantillon pour examiner si la mise en œuvre des outils digitaux améliore la performance des employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

Étant donné que nous avons utilisé une échelle de Likert à sept points, la valeur moyenne est de 4 (neutre). Donc l'hypothèse qui stipule " la mise en œuvre des outils digitaux améliore la performance les employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR" se traduit par :

$$\begin{cases} H_0 \leq 4 \\ H_1 > 4 \end{cases}$$

Tableau 8: statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Évolution de performance	39	5,7436	1,35176	,21646

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

Le tableau montre que la moyenne est supérieure à 4 (= 5,74). De plus, la valeur de test t à un échantillon unique est hautement significative ($p = 0,000$), donc H_0 est rejetée

Tableau 9: test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 4					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
évolution de performance	8,055	38	,000	1,74359	1,3054	2,1818

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

En résumé, l'hypothèse qui stipule que les salariés de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR perçoivent que la mise en œuvre d'outils digitaux améliore leur performance est **acceptée**

3.3.3 Test de l'hypothèse (3)

Pour cette hypothèse, l'influence des outils digitaux de BNP Paribas El Djazair, à savoir My Dev, B-Welcome et About Me, a été mesurée sur le développement du capital humain. Par conséquent, les outils digitaux de BNP Paribas El Djazair sont les variables indépendantes, tandis que le développement du capital humain est la variable dépendante. Cette hypothèse sera testée par la régression linéale multiple.

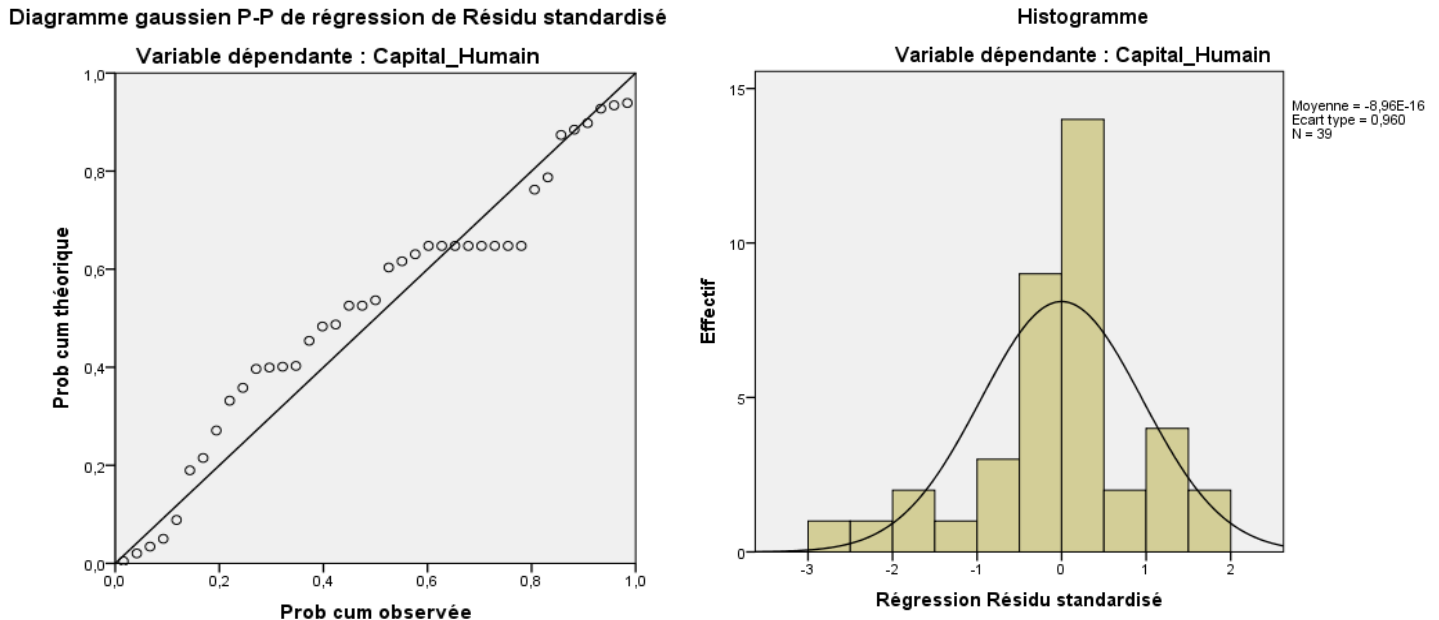
« **Le développement du capital humain** » en tant que variable dans cette mémoire a été mesuré en calculant la moyenne des affirmations suivantes, tous mesurés sur une échelle de Likert à sept points :

- 8. Je crois que mon niveau de compétence actuel dans des domaines tels que la culture numérique, répond aux exigences de mon travail.
- 9. J'ai le sentiment que les outils numériques à ma disposition développent mes compétences et augmentent ma productivité globale au travail.
- 10. Je suis activement engagé et dévoué à mon travail et je me sens motivé à contribuer au succès de mon organisation.
- 11. Je participe régulièrement à des programmes d'apprentissage et de développement offerts par mon organisme
- 12. J'ai le sentiment que les expériences acquises dans mon poste sont réutilisées et valorisées au sein de mon équipe.

3.3.3.1 Evaluation des données pour la régression

- **Taille de l'échantillon** : la taille minimale de l'échantillon pour une analyse de régression comprenant 3 variables indépendantes est de 30 (10×3). Néanmoins, la taille de l'échantillon utilisée dans ce mémoire est de **39**, ce qui est idéal pour générer une équation de régression fiable.
- **Normalité des résidus** : selon le diagramme gaussien P-P plot, les résidus (points dans la figure) sont tous proches de la ligne diagonale représentant 0. De plus, les résidus standardisés dans l'histogramme se situent entre -3 et +3. Par conséquent, la normalité des résidus est acceptée.

Figure 17: Diagramme Gaussien P-P & Histogramme



Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

- **Valeurs aberrantes (Outliers) :** Étant donné que trois variables indépendantes ont été utilisées, la valeur du khi-deux avec 3 degrés de liberté (nombre de variables indépendantes) et un seuil de signification de 0,001 est de 16,27. Il a été constaté que cette valeur critique du khi-deux est supérieure à toutes les distances de Mahalanobis (voir Annexe n°1), ce qui indique l'absence de valeurs aberrantes dans l'échantillon.
- **Autocorrélation des résidus (Indépendance des résidus) :** Selon le tableau récapitulatif du modèle, la valeur calculée du test de Durbin-Watson est de 2,333. La valeur critique du test de Durbin-Watson pour un échantillon de 39 observations, trois variables indépendantes et un seuil de 0,05 est :
 - DW inférieur (DW_{Lower}) = 1,328
 - DW supérieur (DW_{Upper}) = 1,658

Étant donné que la valeur calculée de Durbin-Watson est supérieure à DW_{Upper} , on peut conclure que l'autocorrélation des résidus est inexistante.

- **Multi colinéarité :** Ce phénomène existe lorsqu'il existe une forte corrélation entre les variables indépendantes (plus de 0,9) ou lorsque la Tolérance est supérieure à 0,1 ou lorsque

VIF est inférieure à 10. D'après le tableau des coefficients et de la matrice de corrélation, toutes ces statistiques indiquent que la multicollinéarité est absente et ne pose pas de problème.

Tableau 10: Matrice des corrélations

Matrice des corrélations				
		MY DEV	ABOUT ME	B WELCOME
Corrélation	MY DEV	1.000		
	ABOUT ME	.594	1.000	
	B WELCOME	.311	.564	1.000

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

Pour résumer, toutes les conditions sur lesquelles la régression est basée, à savoir, la taille de l'échantillon, la normalité des résidus, les valeurs aberrantes, l'autocorrélation et la multicolinéarité, ne sont pas violées. Par conséquent, l'analyse de régression multiple peut être réalisée.

3.3.3.2 Interprétation de l'analyse de régression

▪ Signification du modèle

Le modèle qui explique le capital humain en termes de ressources numériques utilisés par BNP Paribas El Djazair est fortement significative ($p = 0,000$). Cela signifie que les ressources digitales de la banque, à savoir B Welcome, My Dev, About Me influencent le capital humain des employés de cette banque.

Tableau 11: ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	37,176	3	12,392	30,615	,000 ^b
	Résidu	14,167	35	,405		
	Total	51,344	38			
a. Variable dépendante : Capital Humain						
b. Valeurs prédites : (constantes), B WELCOME, MY DEV, ABOUT ME						

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

▪ Utilité du modèle :

La valeur de F calculée à partir du tableau ANOVA est de 30,615, ce qui est supérieur à la valeur tabulée de $F_{(3,35)} = 2,874$. Le ratio entre la valeur calculée et la valeur tabulée est de 10,65, ce qui rend ce modèle utile pour la prévision de la variable dépendante en termes de variables

indépendantes. Cela signifie que la banque peut utiliser ce modèle pour prédire le développement du capital humain de ses employés à partir des trois prédicteurs étudiés.

▪ **Évaluation des paramètres :**

La significativité des trois prédicteurs de cette analyse à savoir MyDev, About Me et B-Welcome — est présentée dans le tableau ci-dessous (coefficients) :

- ✓ MyDev : cette variable atteint une significativité statistique ($p = 0,045$) et influence positivement le capital humain ($Bêta = 0,23$).
- ✓ About Me : la deuxième variable indépendante est également hautement significative ($p = 0,000$). Elle contribue donc fortement au pouvoir explicatif du modèle et influence positivement le capital humain ($Bêta = 0,62$).
- ✓ B-Welcome: incontestablement, cette variable n'est pas significative ($p = 0,263$). En effet, BNP Paribas El Djazair utilise principalement cette ressource digitale pour le recrutement et pas pour le développement du capital humain.

Tableau 12: Tableau des coefficients

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
	(Constante)	1,960	,449		4,368	,000		
	MY DEV	,156	,075	,230	2,080	,045	,647	1,547
	ABOUT ME	,440	,090	,620	4,879	,000	,488	2,048
	B WELCOME	,089	,078	,122	1,137	,263	,681	1,468

^a : variable dependente : Capital Humain

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

En résumé, les trois variables indépendantes étaient toutes significatives, à l'exception de B WELCOME.

Bien que MyDEV et ABOUT ME influencent positivement le capital humain, il convient de souligner que l'influence de ABOUT ME est supérieure à celle de MyDEV, selon leurs coefficients Bêta standardisés.

▪ **Force de l'association :**

Comme le tableau ci-dessous, la valeur du **R² ajusté** est de **70 %**. Par conséquent, la variation des ressources digitales adoptées par BNP PARIBAS EL DJAZAÏR — à savoir MyDEV, ABOUT ME et B WELCOME — explique 70 % de la variation du développement du capital humain.

Tableau 13: Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,851 ^a	,724	,700	,63622	2,333
a. Valeurs prédites : (constantes), B WELCOME, MY DEV, ABOUT ME					
b. Variable dépendante : Capital_Humain					

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

▪ **Équation de régression :**

À partir des **coefficients non standardisés** présentés dans le **tableau des coefficients**, l'équation de régression permettant de prédire le **capital humain** est la suivante :

Humain Capital

$$= 1,96 + 0,156 \text{ MyDEV} + 0,44 \text{ ABOUT ME} + 0,089 \text{ B WELCOME} \dots (2)$$

Sur la base de la régression multiple présentée ci-dessus, l'hypothèse selon laquelle les ressources digitales de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR influencent le développement du capital humain est acceptée.

3.3.4 Test de l'hypothèse (4)

Un test t simple à un échantillon unique a été effectué sur notre échantillon pour examiner si les employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR ont une résistance au changement vers la digitalisation.

Étant donné que nous avons utilisé une échelle de Likert à sept points, la valeur moyenne est de 4 (neutre). Donc l'hypothèse qui stipule " les employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR ont une résistance au changement vers la digitalisation " se traduit par :

$$\begin{cases} H_0 \leq 4 \\ H_1 > 4 \end{cases}$$

Tableau 14: Statistiques sur échantillon unique de l'hypothèse (4)

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
17 manque de temps	39	3,2051	2,09234	,33504
18 pression de travail	39	2,8974	1,77401	,28407
19 mal adaptation aux outils	39	1,8205	1,41183	,22607
20 remplacement de poste	39	2,2308	1,64575	,26353
21 résistance au changement	39	1,8974	1,44723	,23174

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

Les résultats du test t pour échantillon unique révèlent que, pour chacune des cinq affirmations évaluées, la moyenne observée est significativement inférieure à la valeur de test = 4, et cela avec un niveau de signification statistique très élevé ($p = 0,000$ pour la majorité des cas). Donc l'hypothèse alternative est rejetée.

Tableau 15: Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 4					
	t	ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
17 manque de temps	-2,372	38	0,023	-0,79487	-1,4731	-0,1166
18 pression de travail	-3,881	38	0,000	-1,10256	-1,6776	-0,5275
19 mal adaptation aux outils	-9,641	38	0,000	-2,17949	-2,6371	-1,7218
20 remplacement de poste	-6,714	38	0,000	-1,76923	-2,3027	-1,2357
21 résistance au changement	-9,073	38	0,000	-2,10256	-2,5717	-1,6334

Source : élaboré par un effort personnel à l'aide de l'SPSS

Donc on peut dire que l'hypothèse qui stipule que les employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR manifestent une résistance au changement dans le cadre de la digitalisation est rejetée.

Cela suggère que les collaborateurs ne manifestent pas une résistance vers la digitalisation et ils sont globalement ouverts à l'évolution digitale, prêts à s'adapter aux nouveaux outils et processus, et ne perçoivent pas le changement digital comme une menace ou une contrainte.

3.4 Discussion des résultats

L'objectif de cette étude était d'analyser l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR, à travers plusieurs hypothèses testées statistiquement. Les résultats issus des analyses effectuées (régressions simple et multiple, test t) ont permis de valider ou rejeter les hypothèses, tout en apportant une compréhension éclairée sur les perceptions des collaborateurs.

H1 : L'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation des employés

L'analyse de régression effectuée sur les données issues du questionnaire montre que l'accès aux ressources digitales (connexion internet fiable, équipements modernes) a une influence positive et significative sur l'engagement et la motivation des employés. Le modèle est significatif ($p = 0,002$), avec un coefficient de corrélation R^2 de 23,5 %. Cela signifie que l'accessibilité aux outils numériques explique près du quart de la variation de l'engagement et de la motivation.

Ce résultat confirme que la qualité des infrastructures digitales constitue un facteur clé de motivation. Dans un environnement de travail digitalisé, les collaborateurs se sentent plus engagés lorsqu'ils disposent des moyens techniques adaptés pour accomplir leurs tâches efficacement.

H2 : La mise en œuvre des outils digitaux améliore la performance des employés

Les résultats du test t pour échantillon unique révèlent que la moyenne perçue de l'évolution de la performance (5,74) est significativement supérieure à la valeur neutre (4). La différence est statistiquement significative ($p = 0,000$), ce qui conduit à accepter l'hypothèse.

On peut donc conclure que les employés perçoivent une amélioration notable de leur performance individuelle grâce à la digitalisation. Cela rejoint les travaux qui lient la transformation digitale à un gain de productivité et à l'efficacité opérationnelle, notamment via l'automatisation, l'instantanéité des échanges et l'accès simplifié à l'information.

H3 : Les outils digitaux (MyDev, About Me, B-Welcome) influencent le développement du capital humain

L'analyse de régression multiple montre que le modèle est fortement significatif ($p = 0,000$), avec un R^2 ajusté de 70 %, ce qui indique que les outils digitaux expliquent une grande partie de la variation du développement du capital humain. Parmi les trois outils testés :

- **About Me** a l'impact le plus fort ($p = 0,000$, Bêta = 0,62).
- **MyDev** est également significatif ($p = 0,045$, Bêta = 0,23).
- **B-Welcome** n'est pas significatif ($p = 0,263$).

Ces résultats soulignent l'importance d'outils RH digitaux ciblés sur l'évolution des compétences, la valorisation des acquis et le suivi des parcours professionnels. ABOUT ME semble central dans la reconnaissance et la valorisation du capital humain, tandis que MyDEV contribue à la formation continue. À l'inverse, B WELCOME, davantage axé sur l'intégration initiale, n'impacte pas directement le développement à long terme.

H4 : Les employés manifestent une résistance au changement vers la digitalisation

Cette hypothèse a été testée par un test t sur plusieurs items (manque de temps, pression, peur du remplacement, mauvaise adaptation, etc.). Les résultats montrent que les moyennes obtenues sont toutes significativement inférieures à 4, avec un niveau de signification élevé ($p < 0,05$ pour tous les cas).

Cela signifie que les employés de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR ne manifestent aucune résistance au changement digital. Au contraire, ils semblent plutôt réceptifs et ouverts à l'évolution numérique. Cela peut s'expliquer par une culture d'entreprise favorable à l'innovation et un accompagnement adéquat du changement.

Les résultats statistiques confirment dans leur ensemble que la digitalisation a un impact positif sur l'engagement, la performance et le développement du capital humain. Les outils numériques, lorsqu'ils sont bien choisis et intégrés (comme ABOUT ME ou MyDEV), permettent non seulement de développer les compétences, mais aussi de renforcer la motivation et la productivité des collaborateurs. Par ailleurs, la faible résistance au changement observée indique une maturité digitale croissante parmi les employés, ce qui constitue un facteur favorable à la réussite des transformations RH à venir.

Conclusion

L'analyse présentée dans ce chapitre a apporté un éclairage concret sur la manière dont la digitalisation influence le développement du capital humain au sein de BNP Paribas El Djazaïr. À travers une approche méthodologique mixte combinant enquête par questionnaire et entretiens semi-directifs, les résultats obtenus offrent un aperçu pertinent des effets des outils digitaux sur les pratiques RH et sur l'expérience des collaborateurs.

Les analyses approfondies des données collectées ont permis de confirmer plusieurs de nos hypothèses initiales. L'analyse quantitative révèle une perception globalement positive de la digitalisation, les entretiens qualitatifs menés auprès des responsables RH confirment que la digitalisation constitue un levier stratégique. Il a été démontré que la digitalisation exerce un impact positif significatif et mesurable sur des dimensions cruciales du capital humain, telles que l'engagement des employés, leur performance individuelle et collective, ainsi que l'évolution et l'acquisition de nouvelles compétences. L'intégration d'outils digitaux spécifiques à l'environnement de BNP Paribas El Djazaïr, notamment les plateformes collaboratives et de gestion de carrière comme "ABOUT ME" et "MyDEV", s'est révélée être un levier stratégique puissant. Ces outils ne se limitent pas à de simples supports techniques ; ils agissent comme de véritables facilitateurs pour l'auto-formation, le partage des connaissances et le développement de parcours professionnels personnalisés, contribuant ainsi activement à l'amélioration continue des savoir-faire et des savoir-être des collaborateurs.

Un constat particulièrement pertinent et encourageant de cette étude a été la mise en évidence d'une faible résistance au changement de la part des employés face aux initiatives de digitalisation. Cette adaptabilité et cette ouverture aux nouvelles technologies témoignent d'une maturité digitale notable au sein de l'organisation. Une telle acceptation est un facteur déterminant pour le succès et la pérennité de toute transformation digitale d'envergure, car elle minimise les freins culturels souvent rencontrés et favorise une adoption rapide et efficace des nouvelles pratiques.

Conclusion Générale

Le monde est en perpétuelle évolution, caractérisé par une interconnexion croissante et une accélération sans précédent des échanges, la digitalisation s'est imposée non pas comme une simple tendance, mais comme l'un des principaux moteurs de la transformation profonde des organisations. Son influence dépasse largement la sphère technique, ne se limitant plus à une automatisation superficielle des processus ou à une simple adoption d'outils innovants. Bien au-delà, elle opère une refonte structurelle, redéfinissant en profondeur les modes de fonctionnement traditionnels, plus fondamentalement encore, la manière dont les compétences humaines sont non seulement mobilisées et développées, mais aussi reconnues et valorisées au sein de l'entreprise. Cette révolution numérique, loin de reléguer l'humain au second plan, mais le place paradoxalement au cœur de son déploiement.

Ainsi, le capital humain, intrinsèquement considéré comme l'un des atouts stratégiques les plus précieux et différenciants de toute organisation pérenne, se trouve naturellement au centre cette transformation digitale. La capacité des entreprises à accompagner cette transformation dépendra de manière décisive de leur aptitude à anticiper, à former, à motiver et à faire évoluer leurs collaborateurs. Ceci est d'autant plus crucial que cet environnement digital est par définition en constante mutation, exigeant une agilité et une capacité d'apprentissage continues. Le lien intrinsèque et désormais indissociable entre la digitalisation et le développement du capital humain devient alors non seulement fondamental, mais également multidimensionnel. Il ne s'agit plus simplement d'intégrer et d'adopter des technologies pour leurs fonctionnalités propres ; l'enjeu majeur réside dans la capacité à s'assurer que ces innovations technologiques soutiennent de manière proactive et significative la montée en compétences individuelles et collectives, qu'elles renforcent l'engagement et performance des collaborateurs en leur offrant de nouvelles opportunités de développement, et qu'elles contribuent in fine à une performance durable et une résilience organisationnelle face aux défis de demain. Cela implique une approche stratégique où l'investissement dans les technologies va de pair avec un investissement conséquent et réfléchi dans le potentiel humain.

Dans notre étude, nous avons examiné comment la digitalisation influence le développement du capital humain au sein des organisations. À travers cette recherche, il s'est agi de comprendre dans quelle mesure les transformations digitales impactent l'évolution des compétences, la performance des collaborateurs et leur engagement professionnel ?

Notre mémoire est devisée en 2 chapitres théoriques et une partie pratique (chapitre 3)

Le premier chapitre, intitulé « Les fondements théoriques du capital humain », se déploie en trois sections complémentaires : Dans un premier temps, la section « Le capital humain et son évolution » analyse les différentes définitions du concept et retrace son parcours historique, La deuxième section, « La théorie du capital humain », approfondit les cadres conceptuels majeurs et met en lumière la notion d'investissement en capital humain (formation initiale, continue et apprentissages informels) Enfin, la section « La mesure et la valorisation du capital humain » identifie plusieurs méthodes d'évaluation et présente les pratiques de valorisation permettant de traduire ce capital intangible en valeur concrète pour l'entreprise.

Le deuxième chapitre, intitulé « La digitalisation et le capital humain », s'articule en trois sections complémentaires. Dans un premier temps, la section « L'économie numérique : naissance d'un nouveau paradigme » présente une vue d'ensemble de l'économie numérique, en définissant la notion de digitalisation et en retraçant son évolution historique. La deuxième section, « La digitalisation dans la fonction RH », met en lumière les transformations induites par la digitale au sein des différentes activités des ressources humaines, notamment en matière de recrutement et de formation. Enfin, la section « L'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain » restitue et analyse plusieurs études empiriques afin d'évaluer les effets concrets du processus de digitalisation sur la montée en compétences, la performance et l'engagement des collaborateurs.

Le troisième chapitre, intitulé « Étude empirique », débute par une présentation de BNP Paribas El Djazair, réalisée à partir d'un questionnaire adressé aux collaborateurs et d'entretiens semi-directifs menés auprès des responsables RH. Sur cette base, nous mobilisons les données recueillies pour procéder à une analyse rigoureuse visant à tester nos hypothèses de recherche :

- H1 : l'accès aux ressources digitales influence l'engagement et la motivation des collaborateurs de BNP
- H2 : la mise en œuvre des outils digitaux améliore la performance des collaborateurs
- H3 : l'utilisation des outils digitaux MY DEV ABOUT ME B WELCOME influence le développement du capital humain
- H4 : les collaborateurs de BNP paribas manifestent une résistance au changement vers la digitalisation

Au terme de notre analyse approfondie, nous avons conclu que :

- L'étude a validé l'hypothèse H1, confirmant qu'un accès adéquat aux ressources digitales améliore significativement l'engagement et la motivation des employés
- Concernant H2, les résultats montrent une perception positive et significative de l'amélioration de la performance individuelle grâce aux outils digitaux, alignée sur les gains de productivité liés à la digitalisation.
- L'analyse de H3 révèle que les outils digitaux influencent fortement le développement du capital humain, avec un impact majeur d'About Me et significatif de MyDev ; tandis que B-Welcome n'a pas d'influence directe.
- Enfin, H4 a été rejetée, indiquant que les employés de BNP Paribas El Djazaïr ne manifestent pas de résistance significative au changement digital, suggérant une ouverture et une réceptivité à l'évolution numérique

D'après ces résultats on peut répondre à notre problématique confirmant que La digitalisation se révèle être un catalyseur puissant du développement du capital humain en facilitant un apprentissage continu via des plateformes d'e-learning et des outils analytiques, favorisant l'acquisition de compétences tant techniques que comportementales. En automatisant les tâches routinières et en donnant un accès instantané aux données, elle améliore significativement la productivité et la qualité du travail, libérant ainsi du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, les solutions RH numériques personnalisent les parcours professionnels, renforcent l'engagement des collaborateurs et instaurent une culture d'innovation et de collaboration, attestant de l'interdépendance vertueuse entre technologies digitales et capital humain ;

Ainsi, les sous-questions éclairant notre problématique et portant sur les différentes dimensions du capital humain peuvent recevoir les réponses suivantes :

- La qualité des infrastructures digitales est un facteur clé de motivation ; les collaborateurs se sentent plus engagés en disposant des moyens techniques adaptés.
- L'accès aux ressources digitales a une influence positive et significative sur l'engagement et la motivation des collaborateurs
- Les collaborateurs perçoivent une amélioration notable et significative de leur performance individuelle grâce à la digitalisation.

- La digitalisation contribue à un gain de productivité et à l'efficacité opérationnelle (via l'automatisation, l'instantanéité des échanges, l'accès simplifié à l'information).
- Les outils digitaux influencent fortement le développement du capital humain
- About Me a l'impact le plus fort sur le développement du capital humain, suggérant son rôle central dans la reconnaissance et la valorisation des acquis.
- MyDev est également significatif, contribuant positivement à la formation continue et au développement des compétences.
- B-Welcome n'a pas d'influence directe significative sur le développement du capital humain à long terme, son rôle étant davantage lié à l'intégration initiale.
- Les collaborateurs/ sont jugés plutôt réceptifs et ouverts à l'évolution numérique, potentiellement grâce à une culture d'entreprise favorable à l'innovation et à un accompagnement adéquat.

Les recommandations

- Décliner la stratégie de la digitalisation de la banque au différent niveau de l'organisation
- Renforcer la culture digitale par rapport spécificité Socio culturelles des ressources culturelles algériennes dans la banque
- Approfondir la démarche participative dans le processus de la digitalisation de la banque
- Mettre au place une veille digitale pour le suivi du développement des nouvelles technologies

Les limites de recherches

Au cours de cette recherche, plusieurs obstacles méthodologiques sont venus limiter la portée et la profondeur de notre analyse. Tout d'abord, il a été difficile de trouver un stage en entreprise véritablement aligné avec notre problématique de recherche, ce qui a restreint notre accès à un terrain d'étude idéal. Par ailleurs, certaines organisations se sont montrées réticentes à collaborer ou à diffuser notre questionnaire, invoquant la confidentialité de leurs données internes ; de fait, l'accès aux indicateurs RH chiffrés relatifs à la digitalisation et à la gestion du capital humain est resté partiel, nous empêchant d'approfondir certains axes d'analyse.

Le taux de réponse au questionnaire, bien qu'il ait été diffusé sous format papier et numérique via un code QR, est demeuré modéré : la participation volontaire des collaborateurs n'a pas permis d'atteindre un échantillon plus large, ce qui peut limiter la représentativité statistique de nos résultats. La disponibilité même des employés a en outre constitué un frein : nombre d'entre eux ont signalé un manque de temps pour répondre ou participer aux entretiens, entraînant des retards dans la phase de collecte des données et réduisant la variété des profils interrogés.

Enfin, Les contraintes de temps et de ressources à limiter l'étendue de notre recherche et la profondeur de notre analyse ; aussi le thème de la digitalisation a parfois suscité des réticences ; certains répondants ont adopté une posture prudente, peut-être influencée par des inquiétudes professionnelles ou des incertitudes liées au changement numérique. À cela se sont ajoutées des contraintes techniques : plusieurs collaborateurs ont rencontré des difficultés pour scanner le code QR ou accéder au formulaire en ligne, limitant encore le taux de retour des enquêtes. Ces différentes limites doivent être prises en compte dans l'interprétation de nos conclusions et suggèrent la nécessité, pour des recherches futures, de prévoir des stratégies plus ciblées d'accès aux données et d'engagement des participants.

Perspective de recherche

Dans une perspective méthodologique et d'approfondissement scientifique, certaines problématiques pertinentes méritent d'être explorées davantage. À titre indicatif, et non pas limitatif, les thématiques suivantes pourraient faire l'objet de recherches futures :

- Explorer comment la digitalisation transforme les compétences comportementales attendues chez les salariés (autonomie, agilité, gestion du changement
- Dans quelle mesure la digitalisation RH favorise-t-elle une culture d'apprentissage continu ?
- Comment les entreprises adaptent leur culture interne pour accompagner efficacement la digitalisation RH.
- Comment les outils digitaux influencent le stress, la charge mentale ou le sentiment de contrôle chez les employés

Bibliographie

Bibliographie

Livres

- **Becker, G. S.** (1964). *Le capital humain : une analyse théorique et empirique*. Columbia University Press pour le National Bureau of Economic Research.
- **Becker, G. S.** (1993). *Le capital humain : une analyse théorique et empirique, avec une attention particulière portée à l'éducation* (3^e éd.). The University of Chicago Press.
- **Bruet, J.** (s.d.). *La mutation technologique des services formation* (Livre blanc intégrer le digital Learning).
- **Gazier, B.** (2004). *Les stratégies des ressources humaines* (3^e éd.). La Découverte.
- **Gillet, M., & Gillet, P.** (2010). *SIRH système d'information des ressources humaines*. DUNOD.
- **Le Gall, J. M.** (1992). *La gestion des ressources humaines* (2^e éd.). PUF, Coll. « Que sais-je ? ».
- **OCDE.** (1996). *Mesurer le capital humain : Vers une comptabilité du savoir acquis*. Éditions OCDE.
- **OCDE.** (1998). *L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*. OCDE.
- **OCDE.** (2001). *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*. OCDE.
- **OCDE.** (2003). *Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD Pauvreté et santé*. OCDE.
- **Peretti, J.-M.** (2016). *Gestion des ressources humaines* (21^e éd.). Magnard-Vuibert.
- **PETIT Larousse en couleurs : dictionnaire encyclopédique pour tous.** (1980). Librairie Larousse.
- **Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2010). *Comportement humain et organisation* (4^e éd.). Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Articles

- **Chibili, B., & Guetifa, N.** (2020). Ras el-māl al-basharī... une approche pour construire le développement : lecture sociologique. *Revue des sciences humaines de l'Université d'Oum El Bouaghi*, 7(1), 239.

- **Coleman, J. S.** (1988). Social Capital in the Création of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 111.
- **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 (IJAFAME)*, 4(3-1), 39-46.
- **Guillard, A., & Roussel, J.** (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, (31), 162.
- **Mbarki, M. A., Bakour, C., & Lhaloui, F. E.** (2022). The Journal of Quality in Education (JoQiE), 12(20), 134.
- **Oubella, R.** (2023). Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 1052.
- **Riboud, M.** (1975). Étude de l'accumulation de capital humain en France. *Revue économique*, 26(2), 222.
- **Sellou-Charikhi, H.** (2010). Le Capital Humain de l'entreprise : Concepts, Mesures et Management. *Le Manager*, (2), 73-87.
- **Schultz, T. W.** (1961). L'investissement dans le capital humain. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- **Szelerski, J.-P.** (2011). *Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement*. Les Argonautes.
- **Tixier, J., & Deltour, F.** (2004). Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme. 23-52.
- **Zuinen, N., & Varlez, S.** (2004). Développement durable: modes de production et capital humain. *WORKING PAPER 22-04*, Bureau fédéral du Plan, Bruxelles.

Thèses et Mémoires

- **Bouarour, L.** (2019). *Impact de la digitalisation sur les activités de la gestion des ressources humaines* (Mémoire de master). Université de Tizi-Ouzou.
- **Brahmi, M. A., & Belghaba, M. A. A.** (2022). Transformation digitale et usage du numérique : quel engagement des entreprises algériennes ? *Journal of Economics and Management*, 6(1), 1.

- **Dahmani, Y., & Ghezali, M.** (2023). *La digitalisation de la fonction Ressources Humaines* (Mémoire de master). Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion.
- **Goumrhar, H.** (2017). *Capital humain et croissance économique dans les pays en développement* (Thèse de doctorat en sciences économiques). Université Mohammed V Rabat.
- **Hassiba, S.** (2019). *L'impact de la croissance économique sur le capital humain dans les pays riches en ressources naturelles* (Mémoire de master en économie quantitative). Université de Béjaïa.
- **Touti, R., & Achour, A. A.** (2011). *La contribution du capital humain à la croissance économique en Algérie : étude analytique et économétrique durant la période de 1970-2007* (Mémoire de fin d'étude master). Université de Béjaïa.

Sites web et autres publications électroniques

- **BNP Paribas.** (s.d.). *Code de conduite du groupe BNP Paribas*. Consulté le 7 mai 2025, de <https://www.bnpparibas.dz/wp-content/blogs.dir/sites/4/2023/06/as-deont-code-de-conduite-du-groupe-bnp-paribas-2014-627.pdf>
- **BNP Paribas.** (s.d.). *Organisation, activités, plan stratégique*. Consulté le 7 mai 2025, de <https://www.bnpparibas.dz/>
- **Conférence scientifique en ligne.** (2024, 5 juin). *Compétences numériques défis et opportunités* (Recueil de résumés des rapports des participants). Université d'État de Soumy, Ukraine.
- **e-learning-actu.org.** (s.d.). *e-learning définition*. Consulté le 21 avril 2025, de <http://www.e-learning-actu.org/e-learning-definition/>
- *E-formation e-learning.* Consulté le 21 avril 2025, de <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/e-formation-e-learning>
- **Grua, P.** (2012, 26 novembre). *La digitalisation de l'entreprise*. <http://industrie-et-travailleurs.wifeo.com/article-86692-la-digitalisation-de-entreprise-.html> Consulté le 25 avril 2025
- <https://www.reuters.com/>

- **sicontact.net.** (s.d.).
www.sicontact.net/nosmetiers/visioconference/definition_visioconference.
- **calameo.com.** (s.d.). <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72>

Les annexes

Annexe 1 : tableau (Distance Mahalanobis)

	MyDEV	ABOUT_ME	B_WELCOME	Humain_Capital	Mahalanobis Distance
1	6	5	6	5.8	0.67096
2	4	4	4	3.4	1.46664
3	5	4	4	4	1.21179
4	7	7	4	7	4.0686
5	5	5	6	5.2	0.46493
6	7	7	7	7	1.13196
7	3	4	4	5	2.78372
8	7	7	7	7	1.13196
9	4	4	4	4.2	1.46664
10	5	5	5	5	0.21142
11	6	6	6	7	0.09986
12	2	1	5	3	10.17525
13	5	3	2	5.2	5.43911
14	2	4	6	4.4	5.60293
15	6	4	6	6	2.77238
16	7	7	7	6.6	1.13196
17	6	2	3	3	8.21859
18	6	6	7	6	0.88007
19	7	7	7	7	1.13196
20	7	7	6	5	0.96795
21	7	7	7	7	1.13196
22	7	4	7	6.2	6.85045
23	7	5	4	5.8	2.41843
24	7	7	7	6.2	1.13196
25	5	5	5	5.6	0.21142
26	7	7	7	7	1.13196
27	7	7	7	7	1.13196
28	7	7	7	7	1.13196
29	7	7	7	5.6	1.13196
30	3	3	3	5	3.86552
31	7	7	7	6.8	1.13196
32	7	6	5	6.2	1.01194
33	1	7	7	5.8	17.37746
34	7	7	7	7	1.13196
35	7	7	1	6.2	17.2913
36	4	5	5	5	1.1068
37	4	6	5	6.4	2.55047
38	6	6	6	6	0.09986
39	7	7	7	6.8	1.13196

Annexe 2 : Le questionnaire



Questionnaire à usage académique

Sujet : Digitalisation & capital humain

Merci de prendre le temps de répondre à ce questionnaire. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une étude académique menée pour la réalisation d'un mémoire de fin cycle en master de management. Elle vise à explorer l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain.

Les données recueillies grâce à ce questionnaire seront utilisées exclusivement pour une analyse académique. Le questionnaire est anonyme et ne vous prendra que **5 minutes**.

Merci de répondre à toutes les questions de manière précise et honnête. Votre contribution est grandement appréciée.

Stagiaires : **LAABENI Selma & BOUDRAA Boutheina**

☐ Moins d'un an

☐ 1 à 5 ans

☐ 6 à 10 ans

☐ Plus de 10 ans

4. Vous occupez un poste ?

☐ Managérial

☐ Non managérial

Partie 02 : Digitalisation

Pour chaque affirmation ci-dessous, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non en cochant la case correspondante à votre opinion 1 : pas du tout d'accord / 7 : tout à fait d'accord

1. J'ai accès à une connexion Internet fiable et à des appareils numériques modernes (par exemple, un ordinateur, un smartphone) au travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

2. Notre organisation a intégré des technologies digitales telle que l'automatisation dans nos activités quotidienne.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

3 J'ai accès à des plateformes d'apprentissage en ligne et je les utilise régulièrement pour améliorer mes compétences.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

4 Mon employeur offre des programmes de formation à travers « MyDev » pour m'aider à développer des compétences et mes talents personnels et professionnels .

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord

5. « AboutMe » m'aide à identifier les compétences à développer pour atteindre mes objectifs de carrières.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

6. Grace à la plateforme « B-Welcome », j'ai identifié des opportunités de mobilité interne qui m'ont permis de développer des nouvelles compétences.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

7. Depuis la mise en place des outils digitaux, j'ai constaté une évolution dans ma performance individuelle

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Partie 3 : Capital Humain

1. Je crois que mon niveau de compétence actuel dans des domaines tels que la culture digitale, répond aux exigences de mon travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

2 J'ai le sentiment que les outils digitaux à ma disposition développent mes compétences et augmentent ma productivité globale au travail.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 3 Je suis activement engagé et dévoué à mon travail et je me sens motivé à contribuer au succès de mon organisation.**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 4. Je participe régulièrement à des programmes d'apprentissage et de développement offerts par mon organisation.**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 5. J'ai le sentiment que les expériences acquises dans mon poste sont réutilisées et valorisées au sein de mon équipe**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Partie 4 : Résistance au changement

- 1. Je refuse de suivre une formation par le manque de temps ou a causes d'autres priorités professionnelles**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 2 Je trouve une pression à devoir rattraper mon travail lorsque je participe à une formation.**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 3 J'ai du mal à m'adapter aux nouveaux outils ou technologies digitales introduits au travail**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 4 Je crains que les automatisations mises en place dans mon organisation finissent par remplacer mon poste**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

- 5 Je me sens mal à l'aise ou résistant lorsque mon organisation met en place des initiatives de transformation digitale à grande échelle.**

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Annexe 2 : Le questionnaire en ligne

BNP PARIBAS
El Djazaïr

Digitalisation & Capital Humain

Merci de prendre le temps de répondre à ce questionnaire. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une étude académique menée pour la réalisation d'un mémoire de fin cycle en master de management. Elle vise à explorer l'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain.

Les données recueillies grâce à ce questionnaire seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques et pour une analyse académique. Le questionnaire est anonyme et ne vous prendra que **5 minutes**.

Merci de répondre à toutes les questions de manière précise et honnête. Votre contribution est grandement appréciée.

stagiaires :LAABENI Selma & BOUDRAA Boutheina

* Indicates required question

* Indicates required question

1. **1/ Pouvez vous indiquer votre sexe ***

Mark only one oval.

☐ Homme

☐ Femme

2. **2/ Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de cette entreprise ***

Mark only one oval.

☐ moins d'un an

☐ 1 à 5 ans

☐ 6 à 10 ans

☐ plus de 10 ans

3. **3/ Quelle est votre tranche d'âge ****Mark only one oval.*

- ☐ moins de 25 ans
- ☐ 25 à 35 ans
- ☐ 35 à 55 ans
- ☐ plus de 55 ans

4. **4/ J'occupe un poste: ****Mark only one oval.*

- ☐ Managérial
- ☐ Non managérial

La Digitalisation

pour chaque affirmation ci dessous , veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non en cochant la case correspondant a votre opinion 1 : pas du tout d'accord / 7: tout a fait d'accord

5. **1. J'ai accès à une connexion Internet fiable et à des appareils digitaux modernes *
(par exemple, un ordinateur, un smartphone) au travail***Mark only one oval.*

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

6. **2. Notre organisation a intégré des technologies digitales telles que l'automatisation dans nos activités quotidiennes**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

7. **3. J'ai accès à des plateformes d'apprentissage en ligne et je les utilise régulièrement pour améliorer mes compétences**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

8. **4. Mon employeur offre des programmes de formation à travers 'my dev' pour m'aider à développer des compétences et mes talents personnels et professionnels**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

9. **5. "About me" m'aide à identifier les compétences à développer pour atteindre mes objectifs de carrière**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

10. **6. Grâce à la plateforme "B-Welcome" j'ai identifié des opportunités de mobilité interne qui m'ont permis de développer de nouvelles compétences** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

11. **7. Depuis la mise en place des outils digitaux, j'ai constaté une évolution dans ma performance individuelle** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Le Capital Humain

12. **8. Je crois que mon niveau de compétence actuel dans des domaines tels que la culture digitale , répond aux exigences de mon travail.** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

13. **9. J'ai le sentiment que les outils digitaux à ma disposition développent mes compétences et augmentent ma productivité globale au travail.**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

14. **10. Je suis activement engagé et dévoué à mon travail et je me sens motivé à contribuer au succès de mon organisation.**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

15. **11. Je participe régulièrement à des programmes d'apprentissage et de développement offerts par mon organisation**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

16. **12. J'ai le sentiment que les expériences acquises dans mon poste sont réutilisées et valorisées au sein de mon équipe**

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

Résistance au changement

17. **12. je refuse de suivre une formation par le manque de temps ou a causes d'autres priorités professionnelles** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

18. **13. je trouve une pression a devoir rattraper mon travail lorsque je participe a une formation** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

19. **14. J'ai du mal à m'adapter aux nouveaux outils ou technologies digitales introduits au travail** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

20. **15.Jecrainsquelesautomatisationsmisesenplacedansmonorganisation**
*

finissent par remplacer mon poste

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

21. **16.Jemesensmalàl'aïseourésistantlorsquemonorganisationmetenplace**
*

des initiatives de transformation digitale à grande échelle.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ tout a fait d'accord

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Table des Matières

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Dédicaces.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des abréviations	VI
Sommaire	VII
<i>Introduction Générale.....</i>	9
1. Problématique	B
1.1 Sous-Questions	C
1.2 Les hypothèses.....	C
2. Finalité de recherche.....	C
3. Importance et raisons de choix de thème.....	D
4. Méthodologie de recherche	E
5. Structure de mémoire	E
<i>Chapitre 1 : Le Capital Humain et son Evolution</i>	7
Introduction.....	2
Section 01 : La Notion Du Capital Humain.....	4
1.4 Typologie du capital humain.....	10
1.4.1 Le capital humain général.....	10
1.4.2 Le capital humain spécifique à la tâche	11
1.4.3 Le capital humain spécifique à la firme.....	11
1.5 Les Enjeux Du Capital Humain.....	11
1.5.1 Capital Humain et Propriété.....	12
1.5.2 Capital Humain et Développement	12
1.5.3 Capital Humain et Contexte Organisationnel.....	13
1.5.4 Capital Humain et Dépendance.....	14
Section 2 : La Théorie Du Capital Humain.....	15
2.1 La Théorie du Capital Humain	15
2.2 Le Développement du Capital Humain.....	17

2.2.1	Le Capital Humain et la Gestion des Ressources Humaines	17
2.2.2	Les Fondements Économiques du Capital Humain.....	18
2.3	L'investissement dans le Capital Humain.....	19
2.3.1	Le Milieu Familial.....	19
2.3.2	L'enseignement Formel	20
2.3.3	L'expérience Professionnelle	21
2.3.4	La Santé	21
2.4	Les Limites De La Théorie Du Capital Humain	22
2.4.1	Le Rapprochement entre Potentiel Humain et Potentiel Productif	22
	Section 3 : la mesure et la valorisation du capital humain.....	23
3.1	La Mesure	23
3.1.1	La Méthode de LOCDE.....	23
3.1.1.1	Approche par Niveau de Formation.....	23
3.1.1.2	Approche par Tests	23
3.1.1.3	Approche par les revenus	24
3.1.1.4	Autres méthodes.....	24
3.2	La Valorisation Du Capital Humain	26
3.2.1	Evaluation de Personnel	26
3.2.2	La Formation de Personnel.....	27
3.2.3	L'amélioration des Conditions de Travail.....	27
3.2.4	Le Recrutement	27
3.2.5	La Motivation	28
3.3	L'importance Du Capital Humain.....	29
	Conclusion	31
	<i>Chapitre 2 : La Digitalisation et le Capital Humain</i>	<i>1</i>
	Introduction.....	33
	Section 1 : Généralité sur la digitalisation	34
1.1	L'économie numérique : naissance d'un nouveau paradigme.....	34
1.2	La transformation digitale	35
1.3	L'évolution de la digitalisation.....	37
1.4	Les causes du passage au digital.....	38

1.4.1	La transformation numérique	38
1.4.2	L'évolution des organisations.....	38
1.4.3	L'évolution des compétences	38
1.4.4	L'optimisation de la productivité.....	38
1.4.5	L'obsolescence rapide des équipements	39
1.4.6	La concurrence mondiale	39
1.4.7	Les mutations économiques	39
1.4.8	Les évolutions démographiques.....	39
1.4.9	La diversité	40
1.5	Les étapes de la digitalisation	40
Section 2 : La digitalisation de la fonction GRH.....		42
2.1	Le système d'information des ressources humaines	42
2.2	Le digital au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	43
2.2.1	Les bénéfices de la GPEC digitalisée.....	44
2.3	Le digital au service de la formation (e-learning).....	45
2.3.1	L'avènement de e-learning	45
2.3.2	Définitions du digital Learning (e-learning).....	47
2.3.3	Les outils du digital Learning (e-learning)	47
2.4	Le E-recrutement	49
2.4.1	Définition du E-recrutement.....	49
2.4.2	Les différents outils de l'E-recrutement	49
2.4.3	Les avantages de E recrutement.....	50
Section 3 : L'impact de la digitalisation sur le développement du capital humain.....		51
3.1	Etudes précédentes.....	53
3.2	Défis liés à la digitalisation	54
Conclusion		56
<i>Chapitre 3 : Etude Empirique</i>		31
Introduction.....		58
Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil		59
1.1	La filiale BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	59

1.1.1	Présentation de la filiale	59
1.1.2	La mission de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	60
1.1.3	La vision de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	60
1.1.4	Les valeurs de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	60
1.1.5	Engagement d'entreprise.....	61
1.2	L'organisation de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR	62
1.3	Organigramme générale de la BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.....	62
1.3.1	Les directions affiliées au DG	63
1.4	Présentation de la Direction Des Ressources Humaines de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.....	63
1.4.1	Structure de la Direction des Ressources Humaines	63
1.4.2	Organigramme de la direction ressources humaines.....	65
1.4.3	Présentation des outils de gestion des processus RH	65
Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche		68
2.1	Méthodologie de la recherche	68
2.2	Population et échantillonnage.....	68
2.3	La structure du questionnaire	69
2.4	Outils d'analyse des données.....	70
Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude		71
3.1	Analyse des entretiens.....	71
3.1.1	Le capital humain comme levier stratégique.....	71
3.1.2	Une stratégie de développement des compétences ancrée dans la digitalisation	71
3.1.3	Une transformation digitale pensée comme levier de performance RH	72
3.1.4	Apports du digital dans l'engagement individuel et la montée en compétences	72
3.2	Analyse descriptive des résultats du questionnaire	72
3.2.1	Caractéristiques de la population.....	73
3.2.2	La digitalisation au sein de BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.....	77
3.2.3	Le capital humain	79
3.2.4	La résistance aux changements.....	81

3.3	Test des hypothèses	83
3.3.1	Test de l'hypothèse (1)	83
3.3.2	Test de l'hypothèse (2)	85
3.3.3	Test de l'hypothèse (3).....	85
3.3.4	Test de l'hypothèse (4)	90
3.4	Discussion des résultats	92
Conclusion		94
Conclusion Générale.....		95
Bibliographie.....		96
Les annexes		106
Table des Matières.....		119