

## **Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel**

### **Valuing Human Capital and HR Digitalization: Empirical Study of Call Center Employees**

**OUBELLA Rajae**

Doctorante

ENCG EL JADIDA

Université Chouaib Doukkali,

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management

(LERSEM)

MAROC

**Rajaeoubella2@gmail.com**

**KOBIYH Miloudi**

Enseignant chercheur

ENCG EL JADIDA

Université Chouaib Doukkali,

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management

(LERSEM)

MAROC

**Miloudi.kobiyh@gmail.com**

**Date de soumission** : 26/10/2022

**Date d'acceptation** : 13/01/2023

**Pour citer cet article** :

OUBELLA R. & KOBIYH M. (2023) «Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 1045 - 1066

## Résumé

Le capital humain fait référence à ce que les employés possèdent sous forme de connaissances, de compétences, d'expériences et d'engagement qui sont investis dans l'organisation.

L'environnement actuel des entreprises, qui est caractérisé par les différentes mutations, fait de la valorisation du capital humain l'un des immenses défis que l'entreprise doit relever pour assurer sa continuité et sa performance, d'où l'importance de la mise en place des bonnes pratiques RH accompagnées d'un bon processus de digitalisation, ces deux facteurs permettent aux entreprises à la fois la valorisation du capital humain à travers le perfectionnement de leurs compétences, la fidélisation et l'accomplissement des objectifs organisationnels, telle que la performance.

L'objectif de notre travail de recherche est d'étudier l'impact de la digitalisation des pratiques RH sur un échantillon de 15 salariés au sein d'un centre d'appels à EL JADIDA. L'ensemble des salariés ont apprécié l'intégration des outils digitaux dans leur quotidien professionnel, les procédures sont moins compliquées, rapides et présentent plusieurs avantages, ce qui impacte positivement la rentabilité et la performance des salariés et de l'entreprise, les collaborateurs gagnent plus de temps, ils sont satisfaits et le travail est moins stressant. La transformation digitale de la fonction RH a des enjeux importants sur le développement et la performance de l'entreprise.

**Mots clés : Capital humain ; gestion des ressources humaines ; digitalisation ; performance ; compétences.**

## Abstract

Human capital refers to what employees have in the form of knowledge, skills, experience and commitment that is invested in the organization.

The current business environment, which is characterized by various changes, makes the valuation of human capital one of the immense challenges that the company must face to ensure its continuity and performance, Hence the importance of the implementation of good HR practices accompanied by a good digitalization process, these two factors allow companies both to value human capital through the development of their skills, retention and achievement of organizational objectives, such as performance.

The objective of our research is to study the impact of the digitalization of HR practices on a sample of 15 employees in a call centre at EL JADIDA. All employees appreciated the integration of digital tools in their daily work, procedures are less complicate, fast as they offer several advantages, which positively impacts the profitability and performance of employees and the company, employees gain more time, are satisfied and work is less stressful. The digital transformation of the HR function has significant implications for the development and performance of the company.

**Keywords: Human capital; human resources management; digitalization; performance; skills.**

## Introduction

Les mutations actuelles de l'environnement économique, technologique, politique et social au niveau mondial placent les organisations devant de nouveaux défis dont l'une des conséquences est le regain d'intérêt pour le capital humain en tant que ressource et compétence qui doivent être valorisées, et surtout en tant que source d'un avantage concurrentiel clé pour les organisations.

La compétence est devenue un enjeu pour les organisations et sa gestion est devenue indispensable pour une bonne performance. Ainsi, les gestionnaires des ressources humaines y voient une opportunité afin de renouveler leurs pratiques et de revaloriser leur fonction.

Pour faire face aux mutations et exigences, les organisations sont donc obligées d'améliorer leurs modes et outils d'intervention et de management sur le plan de la Gestion des Ressources Humaines. Ainsi devant ces exigences pressantes, les organisations doivent assurer convenablement leurs rôles en se dotant d'une structure humaine dont la compétence et le professionnalisme seront valorisés. De ce fait, la gestion des ressources humaines doit se baser sur des nouveaux outils et méthodes digitalisés.

La digitalisation ou le « Tsunami technologique » est considérée comme la mutation qui a provoqué des bouleversements dans la vie et les relations sociales dans les entreprises. La fonction ressources humaines fait partie des différentes fonctions de l'entreprise touchées par la digitalisation. Ces dernières décennies on a assisté à la digitalisation de l'ensemble des volets de la fonction RH passant de tout ce qui est administratif, recrutement, formation jusqu'au volet du développement RH.

Chaque entreprise est amenée aujourd'hui à comprendre les enjeux de la digitalisation et saisir l'opportunité. « Il faut voir la transformation digitale comme une aventure, amenant le dirigeant à repenser sa culture d'entreprise, le défi consiste non seulement à développer sa visibilité à travers la création d'un site web ou grâce aux réseaux sociaux, mais aussi à réviser le fonctionnement interne de l'entreprise, où le digital peut répondre à de nombreux besoins » selon KEVIN BORDAS (dirigeant de société).

La digitalisation des pratiques RH doit contribuer à la valorisation du capital humain à travers la fidélisation des collaborateurs, l'augmentation de leur productivité et le renforcement de leurs compétences et l'encouragement du travail collaboratif.

L'objectif de notre article est de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure la digitalisation RH a un impact sur la valorisation du capital humain ? Dans ce travail nous

répondons à cette problématique à travers des entretiens semi directifs que nous avons menés auprès de 15 salariés d'un centre d'appel. Le choix d'un centre d'appel peut être justifié par le fait que ce domaine est caractérisé par des taux de Turn-over élevés et les centres d'appels sont obligés de valoriser leurs ressources humaines tout en mettant en place un bon plan de gestion et valorisation RH ainsi que la mise en place d'un processus de digitalisation. Le choix de la ville d'el Jadida est dû à la proximité et l'accès facile en termes de distance et pour se rendre sur place.

La première partie de notre article sera consacrée à une revue de littérature qui vise l'aspect théorique du capital humain. La deuxième partie traitera les différentes pratiques RH qui visent la valorisation du capital humain au sein des entreprises. La troisième partie sera dédiée au rôle de la digitalisation dans l'amélioration des pratiques RH, et une dernière partie sera consacrée à l'étude de l'impact de la digitalisation RH sur un échantillon de 15 employés d'un centre d'appel à EL JADIDA.

### **1. Capital humain : revue de littérature**

La notion de capital humain remonte aux recherches menées par l'école de Chicago dans les années 1960, où des économistes tels que Théodor Schultz et Gary Becker ont développé le concept de "capital humain". La théorie qui en découle stipule que toute dépense ayant pour but d'améliorer les compétences d'une personne augmente sa productivité et, par conséquent, ses revenus futurs, d'où le terme "capital humain".

En tant que première définition, Schultz (1961) propose de définir le capital humain comme un ensemble de compétences et de potentiels cognitifs des individus qui travaillent dans une organisation. Cette première définition ne mentionne pas le concept de valorisation du capital humain et l'importance d'investir dans ce capital primordial pour augmenter son accumulation.

De par ce postulat, la définition sera alimentée par cet auteur au fil des années, en proposant que le capital humain représente toutes les capacités et attributs humains innés chez l'individu ou acquis, lesquels peuvent être développés par des investissements appropriés (Schultz, 1981).

Le capital humain est donc l'ensemble des connaissances et des capacités qu'un individu acquiert par accumulation à travers l'investissement dans des valeurs telles que l'éducation, la santé et l'apprentissage, ce qui permet à la personne d'améliorer sa productivité et son employabilité. Il peut être considéré comme l'ensemble des compétences et des talents des

travailleurs obtenus de manière formelle (éducation et formation) ou informelle (expérience) (Becker, 1964).

Le prolongement théorique du second auteur intervient plus tard, il a initié des travaux relatifs à cette théorie. En effet, Gary Becker (1993) a proposé de le définir comme l'ensemble de caractéristiques liées aux connaissances, informations, idées ainsi qu'à la santé et au bien-être des individus dans l'organisation.

La particularité de cette classification de Becker quant au capital humain est qu'elle apporte une nouvelle dimension liée à la santé et au bien-être de l'individu. En effet, la santé et le bien-être des travailleurs représenteraient un levier important qui a fait l'objet de plusieurs prolongements théoriques importants dans la recherche se rapportant au capital humain appliqué au contexte organisationnel.

Le capital humain est « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien être personnel, social et économique » (OCDE, 1998). Selon cette organisation, l'impulsion de la compétitivité des organisations nécessite une ressource humaine éduquée, compétente, encadrée et entreprenante, œuvrant dans un cadre social sain.

Bontis et al (1999) apportent leur contribution à ces définitions de référence en précisant que le capital humain représente le facteur d'ordre humain au sein des organisations dont la combinaison de l'expérience, des connaissances et de la compétence procurent à l'organisation des qualités qui permettent de la distinguer (Karrakchou, 2020).

Ces auteurs poursuivent que le facteur humain au sein de l'organisation est celui qui est capable de développer des compétences d'apprentissage, d'innovation et d'apporter une valeur ajoutée par son esprit créatif. Ces attributs développés par le capital humain au sein des organisations représentent des fondements de la pérennité et de l'essor durable de l'organisation.

Parmi les définitions les plus récentes de capital humain est celle de M. Armstrong (2006) qui le définit comme étant l'ensemble des connaissances et des compétences que les individus développent, maintiennent et utilisent (Nejjari et al., 2020).

Le capital humain ne se limite pas à une analyse purement économique, il a irrigué les sciences de gestion à partir de la fin des années 1990. Selon Blašková, Hitka (2011), le capital humain est considéré comme les actifs incorporels d'une entreprise qui font partie de son capital immatériel et de sa valeur marchande. Dans une organisation, l'instance la plus qualifiée pour gérer tous les employés est le service de développement des ressources

humaines (service RH, service du personnel), selon Vodák (2010), le capital humain représente les facteurs propres à chaque organisation. Les individus sont capables d'apprendre, d'innover, d'influencer le changement et de penser de manière créative. Ceci est primordial pour le succès de l'entreprise dans son activité (Nejjari et al., 2020).

Pour Davenport (1999), il faut aller plus loin et considérer les salariés d'une entreprise comme des investisseurs en capital humain qui cherchent un retour sur investissement sous la forme d'une rémunération en salaires ou en capital financier (participation au capital de l'entreprise, distributions d'actions gratuites).

Pour fonctionner, l'entreprise utilise des différents types de capitaux, il est possible d'établir une symétrie entre le capital financier et le capital humain. Les salariés apportent à l'entreprise du capital humain de la même manière que les investisseurs apportent à l'entreprise du capital financier. Investisseurs et salariés sont donc deux parties dotant l'entreprise de deux types de capitaux essentiels à son fonctionnement : le capital financier et le capital humain dont ils sont bien les propriétaires respectifs.

Le capital financier et le capital humain sont deux inputs nécessaires pour le fonctionnement des entreprises. Le capital humain est ainsi un input que l'entreprise va louer sur le marché du travail, qu'elle peut développer via des politiques de recrutement et de formation, ou réduire (lorsque le capital humain est trop coûteux et/ou inadapté aux besoins de l'entreprise).

Pour conclure cette partie on peut dire que le concept « capital humain » peut désigner les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise. L'ensemble des compétences et des capacités des salariés constituent un capital clé pour le développement et la différenciation des entreprises. Cela stipule que la direction de l'entreprise s'engage pour attirer, développer, retenir et valoriser cette forme vitale de capital.

**Tableau N°1 : récapitulatif des définitions du capital humain**

Auteurs	Définitions
Schultz, T.W (1961)	Les connaissances, aptitudes et compétences des personnes employées par l'organisation.
Becker (1993)	L'ensemble des connaissances et des capacités qu'un individu acquiert par accumulation à travers l'investissement dans des valeurs telles que l'éducation, la santé et l'apprentissage ce qui permet à la personne d'améliorer sa productivité et son employabilité.
OCDE (1998)	Les capacités, le savoir, le savoir-faire et le savoir être qui permettent aux individus un niveau de confort et de bien-être personnel, social et économique.
Bontis et al (1999)	La fusion des compétences, l'intelligence et l'expertise des membres d'une organisation qui les distinguent et qui les rendent motivés, capables d'évoluer et d'apporter un nouveau sang et des nouvelles idées innovantes essentielles pour le développement et la continuité de l'entreprise.
M. Armstrong (2006)	L'ensemble des connaissances et des compétences que les individus développent, maintiennent et utilisent.

**Source : les auteurs (2022)**

## 2. Valorisation du capital humain

Le capital humain est l'ensemble des personnes de l'entreprise avec leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes (connu sous l'acronyme KSAOs pour knowledge, skills, abilities, and other characteristics) qui constituent une ressource valorisable, unique, inimitable et différenciant l'entreprise de ses concurrents (Ployhart et Moliterno, 2011). En effet, les entreprises ont besoin des salariés plus compétents, mieux formés, plus productifs, fidélisés et capables d'évoluer dans l'organisation.

Une ressource est source d'avantage concurrentiel durable si elle est valorisable, rare et inimitable. Ces attributs sont définis comme suit :

**Valorisable** : une ressource est valorisable si elle a de la valeur aux yeux de l'organisation qui la détient. Une telle ressource contribue à l'efficacité et l'efficience d'une organisation (Lavie, 2006). Une ressource a de la valeur quand elle exploite des opportunités et neutralise les menaces de l'environnement (Barney, 1991). La valeur est la caractéristique de base du développement d'un avantage concurrentiel.

Rare : une ressource est rare si elle n'est pas disponible chez plusieurs organisations simultanément. Une ressource qui serait commune n'est pas source d'avantage concurrentiel tandis qu'une ressource rare peut être source d'avantage concurrentiel temporaire (Mata, Fuerst et al., 1995). Néanmoins, si une ressource est rare mais qu'une firme ne la détient pas elle devient une faiblesse (Duncan et al., 1998). La rareté est donc une condition nécessaire mais n'est pas la caractéristique unique des ressources clefs dans le développement d'un avantage concurrentiel.

Inimitable : une ressource est inimitable (incluant non-substituable) s'il est difficile pour les concurrents de l'organisation de l'imiter et s'il n'existe pas de ressource stratégique équivalente qui pourrait la remplacer. L'inimitabilité et la non-substituabilité sont les attributs qui donnent à une ressource le potentiel d'être source d'avantage concurrentiel durable.

Pour que chaque entreprise bénéficiera de son capital humain et que ses salariés lui permettent de saisir un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses concurrents, il faut se doter d'une bonne gestion des ressources humaines et mettre en place des bonnes pratiques RH qui valorisent le capital humain et contribuent à son développement et l'amélioration de sa productivité.

La politique de valorisation du personnel renvoie à l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de la personne de chaque salarié sur le plan du savoir, du savoir-faire, du savoir être, du confort matériel au travail, de l'intérêt du travail, du statut et de la reconnaissance sociale (Boislandelle, 2015).

Bref, la valorisation du personnel recouvre un ensemble d'actions complémentaires visant l'amélioration des compétences de celui-ci. Concrètement, elle se manifeste par l'appréciation des qualités des salariés (évaluation, évolution de carrière), le développement de la formation du personnel (formation et apprentissage organisationnel) et l'amélioration des conditions de travail (conditions physiques et psychologiques de travail).

Dans ce sens, nous exposerons quelques pratiques RH nécessaires à mettre en place pour valoriser le capital humain :

## **2.1 Evaluation du personnel**

L'appréciation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une entreprise. En effet, l'appréciation constitue l'évaluation systématique de la personne jugeant de sa performance sur le poste et de son potentiel de développement (Peretti, 1984). Alors que certains ont pu envisager sa suppression, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt. La formalisation des systèmes d'évaluation s'est peu à peu multipliée et est perçue

différemment selon les chercheurs. Les auteurs américains Levinston (1970) et Moham et al. (1989), considèrent que le système d'évaluation est surtout utilisé pour exercer une plus forte pression sur l'individu. Par contre Laurens (1973) montre que le supérieur hiérarchique découvre le talent du personnel au travers d'une évaluation et plus précisément l'entretien professionnel. Elle permet de mesurer les contributions individuelles des employés dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise, ainsi qu'elle permet aussi de tracer aux salariés leur carrière, puisque après l'évaluation annuelle les salariés peuvent occuper des nouveaux postes et avoir de plus en plus de responsabilité et se sentir avoir plus de valeur au sein de l'entreprise. Selon Peretti (2004), les employés promus à de nouveaux postes, sont de plus en plus déterminés au travail et s'attachent davantage à celui-ci, chose qui est bénéfique pour l'entreprise aussi.

## **2.2 La formation du personnel**

Il y a quelques décennies, la formation scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle, ce n'est plus le cas aujourd'hui (Baudoin, 1992). L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer efficacement son métier (Ben Ammar Mamlouk, 1995).

La formation du personnel est le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Par pratique de formation, on désigne un ensemble de pratiques visant à favoriser le développement des compétences des ressources humaines dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Théoriquement, l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié. Un grand nombre de recherche ont validé ce lien (Arthur, 1994 ; Delery et Doty, 1996). Ainsi, certains dirigeants considèrent la formation comme un investissement indispensable. Cependant, elle est parfois négligée par d'autres qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004).

Les actions de formation menées par les entreprises permettent une amélioration et un développement professionnel aux salariés en augmentant leurs compétences au niveau personnel et professionnel, et le salarié aura de plus en plus de valeur au sein de la société et même ailleurs.

## **2.3 L'amélioration des conditions de travail**

Dans une vision plus large des conditions de travail, Prokopenko (1990) montre que les facteurs tels que les heures de travail, l'embellissement des bureaux, des édifices ou tout autre

aire de travail, la disponibilité des bonnes fontaines, des cantines, des salles de sieste et tout autre création pour le confort et la commodité des employés affectent l'accomplissement des tâches.

L'amélioration des conditions de travail permet au salarié d'être attaché à son poste de travail puisqu'il se sentira à l'aise et valorisé dans son travail et sera apte à donner le meilleur de lui, c'est un moyen pour atteindre un haut niveau de motivation et de performance des ressources humaines. Un salarié heureux serait aussi un travailleur plus performant apportant davantage de valeur ajoutée à l'entreprise.

#### **2.4 Le recrutement**

Le recrutement est considéré comme l'une des fonctions principales du département RH, il est la première étape dans le parcours des employés. Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes telles que l'étude du besoin, la prospection et l'attraction des talents, le dépistage et la sélection, le contrat et enfin l'accueil et l'intégration du candidat sélectionné (Elkam & Faridi, 2022).

Pour garantir un processus de recrutement efficace, il est important de mettre en place les outils appropriés pour anticiper les besoins en termes d'emplois et compétences à travers la mise en place d'une démarche réussie de la gestion prévisionnelle des emplois et compétence qui se base sur le référentiel des emplois et compétences (Document qui regroupe l'ensemble des emplois existants au sein de l'entreprise et les compétences nécessaires pour chaque emploi) et le pyramide des âges pour prévoir les départs en retraite. L'ensemble de ses outils permettent à l'entreprise d'effectuer des recrutements ciblés que l'entreprise pourra valoriser à travers les différentes actions (motivation, formation, rémunération attractif, ...).

La mise en place des différentes actions pour valoriser la nouvelle recrue va permettre aux nouveaux salariés de s'approprier à la culture de l'entreprise et se sentir valorisés et à l'aise dans l'exécution de leurs attributions ce qui permettra l'augmentation de la performance de l'entreprise.

#### **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 et une source d'énergie qui contribue à la valorisation et à la gestion du capital humain.

L'entreprise peut booster ses salariés et les mettre en valeur en se basant sur :

- Les méthodes de management à travers l'instauration d'une communication interne claire et transparente au sein de l'entreprise ainsi que la reconnaissance qu'on peut classer en deux catégories, la première concerne la reconnaissance du salarié en tant que personne et individu (par exemple reconnaître le jour de son anniversaire et lui organiser une surprise), la deuxième concerne la reconnaissance des résultats et les compétences, féliciter les résultats positifs de chaque salarié et lui accorder une prime de mérite ou l'organisation d'une cérémonie du meilleur employé du mois par exemple.
- Les conditions de rémunération en proposant des salaires attractifs par rapport à la concurrence pour attirer la main d'œuvre qualifiée et les fidéliser en présentant plus d'avantages sociaux et en nature.
- L'amélioration des conditions de travail et la qualité du climat social qui règne au sein de l'entreprise, ceci permet de créer et d'assurer une certaine confiance entre les collaborateurs de l'entreprise et une convivialité.

### 3. Digitalisation des pratiques RH

La digitalisation est une transformation instrumentalisée par l'utilisation d'outils informatiques adaptés tout en tenant en considération les modes de consommation connectés pour faire basculer la logistique, le produit, le service ou le secteur d'activité dans le numérique (Yaacoubi & Yamani, 2018).

Avec l'avènement de la technologie, les pratiques RH sont vouées à changer de façon constante. De nombreux exemples peuvent agrémenter cette transformation : l'accès permanent à la messagerie professionnelle, ainsi le partage instantané de l'information.

Des solutions novatrices ont vu le jour dans les pratiques RH prenant par exemple le e-learning en formation, l'externalisation de la paie et la déclaration sociale en ligne concernant l'administration du personnel ainsi que le recrutement via les réseaux sociaux professionnels, ou le développement de la communication interne à travers Intranet. Cette digitalisation permet surtout d'accompagner le changement avec beaucoup de réactivité avec la mise en œuvre des programmes afin de s'adapter aux différents contextes et surtout de pousser l'entreprise à profiter des nouveaux outils efficaces.

### **3.1 La digitalisation du recrutement**

Le recrutement digitalisé est un phénomène qui débute notamment avec l'apparition des sites d'emploi (jobboards), et les nouveaux instruments de sourcing numérique. Dès lors, c'est le commencement de ce qu'on appelle l'e-recrutement.

L'internet ne cesse d'occuper une place grandissante dans le domaine qui concerne de recruter du personnel, elle a tout d'abord permis à l'organisation d'élargir leurs bases de données de CV, et ce selon trois principaux outils : les sites d'emploi, job boards, les sites « carrières » et les logiciels qui intéressent la gestion des candidatures (Lamiri & Belmoufeq, 2022).

Il y a environ une dizaine d'années, il fallait encore publier des annonces dans les journaux pour espérer recevoir des CVs. C'était couteux, lent et fastidieux, et pas pratique du tout ni pour l'entreprise ni pour le candidat. Les sites d'offres d'emploi ont révolutionné la manière de recruter des collaborateurs en permettant de publier une offre en quelques minutes seulement et d'y répondre rapidement. Les réseaux sociaux ont amplifié la digitalisation en fournissant des informations importantes aux recruteurs tout en encourageant la propagation et la diffusion des offres et des opportunités en ligne. Grâce au digital, les professionnels RH ont désormais toutes les cartes en main pour faire de bons recrutements, plus rapidement et à moindre frais.

Ces transformations propulsées par les nouvelles technologies ont entraîné un revirement dans la philosophie appliquée aux pratiques de recrutement actuelles : celles-ci évoluent vers un modèle de recrutement prédictif où l'entreprise identifie les profils-clés non seulement pour les missions actuelles mais aussi pour les besoins à venir.

### **3.2 La digitalisation de formation**

Tout comme le recrutement, la formation des collaborateurs a connu un véritable renouveau avec le digital. La formation digitalisée ou plus précisément le e-learning est une opération d'apprentissage par laquelle les individus obtiennent de nouvelles connaissances et savoirs. Il forme une sorte de réseau qui permet la capitalisation, le partage et la distribution des informations accessibles aux utilisateurs via des applications pour supports mobiles. Ces outils sont orientés vers l'apprentissage qui dépasse le modèle traditionnel de la formation (Baujard, 2006).

Le salarié devient de plus en plus autonome et acteur de sa formation, il peut décider de lui-même de se former à telle ou telle discipline le temps qu'il veut. S'ajoute à cela le

développement des plateformes et des communautés de pratique qui facilitent grandement le partage des compétences dans une entreprise.

En faveur au digital, les équipes Ressources Humaines disposent d'une variété de solutions qui les aident à former leurs employés de manière plus efficace et au moindre coût.

Pour Favier et al. (2004), la formation est un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences et connaissances grâce aux NTIC. A l'aide de ces outils, les entreprises cherchent à adapter les modes de la formation, mais elles recherchent également un outil d'apprentissage et d'acquisition de connaissances plus proche.

### **3.3 La digitalisation de la gestion et d'administration du personnel**

L'un des principaux piliers de la digitalisation du volet administratif RH est la dématérialisation des documents collaborateurs : contrat de travail, feuilles de congé, diplômes... La gestion des dossiers du personnel en version digitalisée est une solution concrète qui a transformé en profondeur les méthodes de travail des équipes RH. Les solutions de self-services apparaissent et ont permis aux salariés d'accéder aux informations qui les concernent et de saisir directement des informations (modification des données personnelles, congés, absences, ...).

La digitalisation a permis aux entreprises d'être présentes de plus en plus sur les réseaux sociaux et sur internet, ce qui leur permet de bien se vendre vis-à-vis des collaborateurs potentiels. Aujourd'hui grâce à internet les entreprises ont des pages Facebook, Instagram, Twitter sur lesquels elles publient l'ensemble des activités organisées au profit de leurs salariés. C'est une sorte du marketing pour l'entreprise pour attirer des nouveaux collaborateurs.

La digitalisation des pratiques RH a sans doute un grand impact sur les collaborateurs et sur la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise, c'est ce que nous allons essayer d'étudier à travers une étude exploratoire qualitative auprès de 15 employés d'un centre d'appel. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin de recevoir leurs Feedback concernant la digitalisation de la fonction RH et son impact sur leurs performances.

## **4. Etude empirique : Impact de la digitalisation des pratiques RH sur les ressources humaines d'un centre d'appel**

Le domaine des centres d'appels est considéré aujourd'hui au Maroc comme le plus grand créateur d'emploi, c'est un environnement idéal pour développer ses compétences et

découvrir le monde professionnel pour les jeunes diplômés en chômage, certes c'est un domaine connu par un rythme de travail très élevé et stressant qui nécessite une bonne gestion de stress et des qualités personnelles spécifiques.

Au Maroc, on compte plus que 700 centres d'appels, ils connaissent une concurrence acharnée entre eux. Ce qui différencie un centre d'appels de l'autre est la façon dont chacun gère ses ressources humaines qui sont le moteur de son activité.

Caractérisées par des taux de Turn-over élevés, les entreprises de l'offshoring sont obligées de valoriser leurs ressources humaines et les fidéliser en mettant en place un bon plan de gestion RH accompagné d'une bonne mise en place du processus de digitalisation, et c'est ce qui nous a poussé à choisir un centre d'appel dans notre étude.

#### 4.1 Échantillon

Notre étude concerne un échantillon de 15 personnes employées au sein d'un centre d'appel dont 46% sont des hommes et 54% sont des femmes, les personnes interrogées avaient une moyenne d'âge de 28 ans et pour le niveau d'étude la plupart d'entre eux ce sont des personnes titulaires des licences dans des divers domaines, 3 personnes avec un diplôme d'ingénieur et 2 personnes avec un niveau de baccalauréat.

13% de notre échantillon a plus que 5 ans d'ancienneté, 61% ont une ancienneté moins de 5 ans et 13% ont une ancienneté moins de 6 mois, parmi les personnes interrogées on a un formateur et un responsable RH, le tableau ci-dessous décrit notre échantillon (Tableau N°2).

**Tableau N°2 : tableau descriptif de l'échantillon**

Agents	Ancienneté	Niveau d'éducation	Age
1	5 ans	BAC+3	32
2	3 ans	BAC+3	25
3	4 ans	BAC+5	28
4	2 ans	BAC	29
5	2 ans	BAC+5	30
6	4 ans	BAC+2	31
7	4 ans	BAC+3	25

8	1 an	BAC+5	27
9	2 ans	BAC+3	35
10	1 an	BAC+5	28
11	5 ans	BAC+3	23
12	2 ans	BAC+5	33
13	3 mois	BAC+2	22
14	6 mois	BAC+3	24
15	4 ans	BAC	33

Source: les auteurs (2022)

#### 4.2 Méthode de recueil et de traitement des données

Dans cette étude exploratoire qualitative auprès de 15 employés d'un centre d'appel, nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme étant un outil de collecte de données permettant de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des points de vue, des analyses, des propositions et recommandations ainsi qu'aux réactions aux questions posées.

#### 4.3 Déroulement de la recherche

Nous avons mené 15 entretiens afin de regrouper le maximum possible des expériences et des témoignages des personnes interviewées.

L'élaboration du guide d'entretien s'est basée sur la littérature. Les questions posées ont porté sur la fréquence et l'utilité de l'utilisation du digital dans la vie quotidienne et dans le milieu professionnel. Ces questions cherchent à savoir quand ils ont remarqué le développement du digital au sein de l'entreprise et comment ce dernier a pu modifier leur méthode de travail et leur productivité, ces questions s'interrogent aussi sur la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux, et finalement sur l'impact du digital sur les différentes pratiques RH (recrutement, formation, gestion administrative et organisation du travail). L'ensemble des entretiens se sont déroulés en face à face. La durée moyenne des entretiens est de 45 minutes.

#### 4.4 Résultats

L'ensemble des personnes interrogées ont exprimé l'importance et l'utilité du digital au sein de l'entreprise, les personnes qui ont plus de 5 ans d'expérience ont pu ressentir un

changement au niveau des pratiques RH juste après la période du COVID. Cette période a été caractérisée par la mise en place du télétravail en période du confinement et la digitalisation de tout ce qui est administratif pour que l'ensemble des salariés puisse y accéder à travers leurs ordinateurs.

Après le confinement, et le retour aux locaux et le travail sur place, les employés ont observé une grande modification au niveau de la méthode de travail, selon l'un des employés : « En 2019, pour marquer notre présence et départ, nous étions obligés de passer par le service RH, alors qu'avec la reprise et après la période du COVID et grâce à la digitalisation, c'est plus pratique d'utiliser un logiciel de pointage installé sur l'ordinateur de chacun d'entre nous ».

Selon une salariée : « La digitalisation RH a facilité la communication au sein de l'entreprise, aujourd'hui on peut facilement partager l'information grâce à l'intranet, je peux avoir une idée sur les dates disponibles pour faire une demande de congé en un seul clic, contrairement à ce qui été auparavant où je devais absolument me déplacer chez mon responsable et par la suite chez le responsable RH et faire ma demande et attendre ».

Les salariés ont plus de visibilité sur leur période de congés et leurs absences, tout est informatisé, même pour faire des demandes d'absence ou de documents administratifs c'est à travers un logiciel installé sur l'ordinateur de chaque salarié.

Selon le responsable RH, l'implantation des nouveaux outils digitaux a facilité les tâches pour l'ensemble des salariés et même pour la direction, le dossier de chaque agent est informatisé sous format électronique, les bulletins de paie aussi alors qu'auparavant on peine à distribuer les bulletins de paie à main propre.

La plupart des personnes interrogées ont déclaré que le digital est une opportunité pour l'entreprise et les salariés, cela permet un gain de temps et de productivité. Ainsi le salarié se sent à l'aise en travaillant dans des bonnes conditions à savoir qu'ils travaillent dans un environnement caractérisé par une modification positive au niveau des conditions de travail avec un grand impact sur leurs bien-être et leur rentabilité.

Par exemple chaque jour, une liste des personnes qui fêtent leurs anniversaires s'affichent sur l'écran de chaque salarié et c'est une occasion, avant de démarrer le travail, de lui souhaiter un joyeux anniversaire et parfois organiser une petite fête si c'est possible.

Concernant la méthode selon laquelle les salariés ont postulé pour intégrer la société, 4 personnes parmi les 15 interrogées l'ont fait à travers une candidature spontanée en déposant leurs CVs sur place, pour les autres c'est à travers les différents sites de recrutements (Rekrute, Moncallcenter...), selon ces derniers, postuler à travers ces sites est plus facile,

rapide et pratique, et 3 d'entre eux ont passé des entretiens à distance. La plupart d'entre eux ont reconnu l'existence de l'entreprise grâce à Internet et surtout à travers la page Facebook.

Selon le responsable RH, la présence sur les réseaux sociaux aujourd'hui est une obligation pour les entreprises, c'est l'image de l'entreprise qu'on utilise pour attirer des nouveaux talents et dénicher des candidats potentiels.

Pour les personnes nouvellement recrutées et qui ont moins de 6 mois d'expérience, elles ont dit qu'après la validation de leur candidature, elles sont amenées à passer une formation de deux semaines et la digitalisation été présente depuis leur premier jour au sein de l'entreprise, commençant par le livret d'accueil que chaque nouvelle recrue a reçu sur sa boîte mail et qui comporte l'ensemble des informations dont chacun d'entre eux aura besoin (organigramme, plan des locaux (terrasse, distributeur, restaurant...)).

Le formateur de sa part a exprimé à travers ses réponses qu'aujourd'hui il peut facilement partager avec les collaborateurs les nouveautés et l'actualité concernant le produit et l'activité sur laquelle ils travaillent et dont les collaborateurs auront besoin pour améliorer leurs compétences et capacités. Il a déclaré : « la capacité des salles de formation est limitée à 25 personnes alors qu'aujourd'hui je peux animer des formations pour plus de 50 employés à travers Zoom et Skype », tout en gagnant du temps et minimisant les frais d'impression des supports de formation.

La majorité des personnes interrogées ont suivi des formations à distance que cela soit pour une amélioration professionnelle ou personnelle. Le tableau ci-dessous synthétise les résultats de notre recherche (Tableau N°3) :

**Tableau N°3: tableau récapitulatif**

Pratiques RH	DIGITALISATION	
	AVANT	APRES
<b>Recrutement</b>	Publication des offres d'emplois sur les journaux	Publication des offres sur les sites internet des offres d'emploi ou site des entreprises
	Réception des Cvs papiers	CVthèques
	Test d'évaluation des candidats	Test d'évaluation en ligne
	Entretiens physiques	Entretien par skype...
<b>Formation</b>	Identifier les besoins de formation sur papier	Recenser les besoins à distance avec un logiciel ou par mail
	Sélectionner les cabinets	Accès a des cabinets en ligne
	Réaliser des formations en présentiel	Utiliser des outils à distance : visioconférence, skype, Zoom...
	Outils d'animation des formations manuels	Pointeur, tableaux numériques et logiciels...
<b>Administration RH</b>	Pointage manuel	Accès aux données fournies par un système de pointage numérique digital
	Paie : Excel	Utilisation des données fournies par des logiciels numérisés
	Produire les bulletins de paie, les imprimer et les distribuer	Bulletins de paie en ligne avec un accès personnalisé

**Source : Auteurs (2022)**

La digitalisation des pratiques RH est un enjeu stratégique et un phénomène incontournable car elle offre une valeur ajoutée indiscutable sur plusieurs plans : performance, gain de temps, économie financière et valorisation du capital humain.

Le digital pourrait permettre à la fonction RH de réconcilier une posture conservatrice inhérente à son rôle de gardien du temple du droit social et de la culture de l'entreprise ou de l'administration, avec un visage plus innovant centré sur la modernisation des pratiques et

l'évolution des comportements et modèles managériaux tout en assurant le bien-être au travail et la performance individuelle et collective.

Grace à la digitalisation RH, le capital humain est informé par tout ce qui se passe au sein de l'entreprise à travers le partage facile et rapide de l'information, par exemple : annoncer l'arrivée d'une nouvelle recrue au sein de l'entreprise, tout le monde est au courant et cela permet à tout le monde de lui souhaiter la bienvenue et lui faciliter son intégration.

Le volet formation a été aussi impacté positivement, prenant l'exemple de la plateforme dédiée à l'expression des besoins en formation : à chaque fois qu'un salarié trouve des difficultés à maîtriser un logiciel ou une nouvelle technique, il peut facilement exprimer son besoin sur la plateforme et cela sera annoncé au service concerné qui traitera sa demande.

Les ressources humaines au sein des entreprises ont besoin d'être traitées comme des humains et non pas comme des machines de production. Une bonne mise en place des pratiques RH est une solution pour les mettre en valeur, les fidéliser et augmenter leurs productivités, ce qui va avoir des effets positifs sur la pérennité de l'entreprise.

## Conclusion

Le capital humain représente un facteur important du fonctionnement des organisations. C'est la principale ressource de l'entreprise sur laquelle repose toutes les autres ressources. Peu importe le domaine d'activité, la croissance de l'entreprise dépend de l'effort et de l'engagement des employés. La réussite d'une organisation est liée à la qualité de sa main-d'œuvre. Ainsi, sans capital humain tous les autres facteurs sont inutiles. Par conséquent, il est crucial de soutenir la croissance, le développement et la valorisation de ce capital humain pour atteindre les objectifs à long terme de l'entreprise.

La politique de valorisation du personnel permet aux organisations d'améliorer la performance de son personnel à travers le développement des compétences des salariés grâce à la formation et leur implication qui améliorent les conditions de travail et la rémunération.

Cette politique de valorisation du capital humain nécessite la mise en place de bonnes pratiques RH qui à travers le temps se sont améliorées grâce à la digitalisation. Dans ce travail, nous avons étudié l'impact de la digitalisation et ses pratiques sur la valorisation du capital humain d'un centre d'appel. Pour ce faire nous avons mené une étude de type exploratoire sur un échantillon de 15 salariés et nous avons pu tirer un certain nombre de constats.

Ainsi il s'avère que le digital est devenu aujourd'hui une véritable nécessité pour l'émergence de l'entreprise, car elle propose d'énormes avantages à l'entreprise. L'ampleur de l'impact de la digitalisation sur les entreprises est immense, même sur les travailleurs et sur leurs compétences. Avec la digitalisation, l'entreprise est plus performante et les collaborateurs gagnent plus de temps, ils sont plus à l'aise et plus productifs.

La transformation digitale a des enjeux importants sur le développement économique, puisqu'elle participe à l'amélioration radicale de la performance de l'entreprise. Avec la digitalisation tout le monde est satisfait, le travail est plus facile et moins stressant.

Finalement, chaque entreprise tire sa force de l'engagement et le dévouement de son capital humain. Une bonne valorisation du capital humain est axée sur une formation pointue et individuelle assurant une meilleure maîtrise du métier, un bon business plan RH qui permet une meilleure couverture organisationnelle de ses besoins de recrutement, d'évaluation, de mobilité, et de gestion de carrière de ses collaborateurs.

L'objectif étant de garantir les meilleures compétences aux collaborateurs, dans un environnement de travail sécurisé, mais aussi de reconnaître les performances collectives et individuelles. Ces actions permettent in fine à l'entreprise d'anticiper et accompagner ses projets de développement et de maîtriser au mieux les métiers spécifiques à son champ d'action.

Notre article a certainement plusieurs apports à caractère managérial qui pourront être utiles pour tout dirigeant ou gestionnaire, nous avons présenté l'ensemble des pratiques RH digitalisées nécessaires et qui contribuent à la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise. En ce qui concerne les limites de la recherche, la non disponibilité des interviewés nous a privé d'interviewer le maximum de collaborateurs et on s'est contenté de limiter notre échantillon à 15 salariés ainsi que la contrainte du temps. L'absence d'études antérieures qui traitent le sujet de la digitalisation RH et son impact sur la valorisation du capital humain dans le domaine des centres d'appels s'ajoute également aux limites de la présente recherche.

Nos recherches futures pourraient porter sur les meilleures pratiques et les erreurs à éviter pour une digitalisation réussie des RH ainsi que sur les différents programmes de développement des compétences et de formation pour renforcer le capital humain au sein des entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th Edition, Kogan Page Publishing), London.
- Arthur, J.B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 pp. 670-687.
- Baudoin, J. M et al. (1992), « Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation », In *Education permanente*, n°112, pp.39-46.
- Barney, J (1991). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol 26, n°1, pp. 41-56.
- Baujard, C. (2006). « Modes d'apprentissage e-learning Vers quelle cohérence organisationnelle ? », *Revue des sciences de gestion « Volume 220-221 : Numéro 4-5 »* pp. 189-199
- Becker, G.S. (1964), « *Human Capital, A theoretical and Empirical Analysis*» Columbia University. Press for the National Bureau of Economic Research, New York.
- Becker, G. S. (1993), « *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* », (3rd ed.), University of Chicago Press.
- Ben Ammar Mamlouk Z. (1995), « De la gestion des ressources humaines au Management des Hommes », édition C.L.E., Tunis.
- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., (1999). « Les Indicateurs De l'immatériel », *l'Expansion Management Review*, N°95, Décembre, pp. 37-46.
- Delery J.-L. et Doty D.H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal «Volume 39: Numéro 4»* pp. 802-835.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Reeves, T., Samuelson, C. W., & Fleenor, M. E. (1998), « Strategic management of health care organizations », *Journal of Public Health Management and Practice* 4(5), pp: 13-25.
- Elkam K. & Faridi M. (2022), « Quelles pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'assurance au Maroc pendant la crise du Covid-19 », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 »* pp. 613 -639.
- Favier, M., Kalika, M., Trahand, J., (2004), « e-learning/e-formation : implications pour les organisations », *systèmes d'information et management*, vol.9, n°4, pp. 3-10.
- Karrakchou. S. (2020) « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », *Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 2»* pp : 1 - 22. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/23>
- Lamiri H. Belmoufeq B. (2022), « L'impact des réseaux sociaux sur la création de la valeur pour les entreprises sur l'E-recrutement », *Journal Of Social Science and Organization Management*, Volume 3: Numéro 2, pp : 26-52.
- Lavie D. (2006). « The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View» *Academy of Management Review*, 31: 3, pp. 638-658.
- Levinston, H. (1970), *La direction par quels objectifs*, Ed le management, Décembre, pp. 27-31.

- Mata, F.J, Fuerst, W.L, AND Barney, J.B. (1995). "Information Technology and Sustained Competitive Advantage A Resource Based Analysis". MIS Quarterly, Vol. 19, N°. 4, pp: 487- 505. <https://www.jstor.org/stable/249630>
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (2015). Gestion des Ressources Humaines dans les PME, 3ème édition, Economica.
- Nejari, I., Abdelhai, S., & Lebzar, B. (2020). Mesurer le capital humain : Dimensions et méthodes alternatives. Revue de Publicité et de Communication Marketing, 1(2), pp.1-18. <https://revues.imist.ma/index.php/RPCoM/article/view/21384>
- OCDE, (1998). « L'investissement dans le capital humain: Une comparaison internationale », Rapport de l'OCDE, Paris [https://www.oecd-ilibrary.org/education/l-investissement-dans-le-capital-humain\\_9789264262898-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/education/l-investissement-dans-le-capital-humain_9789264262898-fr)
- Plane J.-M. (2004), « La gestion des ressources humaines », Economica, Paris.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource : A Multilevel Model. Academy of Management Review, 36(1), pp. 127-150.
- Schultz, T.W. (1961) "*Investment in human capital*", American Economic Review, Vol. 51 N° 1/1961, pp. 1-17. <http://www.jstor.org/pss/1818907>
- Schultz, T.W. (1981), *Investing in People. The Economics of Population Quality*. Berkeley. University of California Press.
- Vodak, J., (2010). "*How to Measure Return on Investment into Human Capital Development*", Journal of Social Science 1/2010, pp: 1-20. Turkey. ÇAĞ University. ISSN 1304-8392.
- Yaacoubi, Y. E., & Yamani, Z. E. (2018). La e-communication à l'ère de la digitalisation de la marque : De la posture passive à l'interactivité. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, n° 6, pp. 1166- 1186.