

L'Expérience Collaborateur au Service du Marketing RH : Un Catalyseur d'Innovation Managériale

The Employee Experience in HR Marketing: A Catalyst for Managerial Innovation

Kenza KADMIRI, (Doctorante)

*Laboratoire Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales - LARGESS
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.*

Yassine BOUDI, (Maître de conférences habilité)

*Laboratoire Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales - LARGESS
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – El Jadida Route Nationale N°1 El haouziya, Boîte Postale n°356 24000 MAROC Tel : +212523379301
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KADMIRI, K., & BOUDI, Y. (2025). L'Expérience Collaborateur au Service du Marketing RH : Un Catalyseur d'Innovation Managériale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(9), 220–233.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 26/05/2025

Accepted: 01/09/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 09 (2025)

L'Expérience Collaborateur au Service du Marketing RH : Un Catalyseur d'Innovation Managériale

Résumé :

Dans un contexte marqué par la transformation digitale, l'évolution des besoins des employés et une guerre acharnée des talents, les entreprises font face à de nombreux défis en vue d'attirer et fidéliser les meilleurs talents. Une bonne stratégie marketing RH s'impose donc comme la solution évidente à cette problématique. Pour ce faire, l'entreprise doit répondre aux attentes croissantes de la nouvelle génération de salariés à savoir une clarté des objectifs, le développement personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces éléments s'avèrent essentiels à une expérience positive au travail.

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact d'une expérience collaborateur positive sur l'attractivité et la rétention des employés dans un environnement submergé par la transformation digitale. Cette étude repose sur une revue de la littérature explorant les travaux académiques et les études de cas d'entreprises ayant intégré une approche centrée sur l'expérience collaborateur ainsi que le digital dans leur stratégie RH. Pour ce faire, elle s'appuie notamment sur la théorie de l'Échange Social et la théorie de l'Auto-Détermination, qui fournissent un cadre conceptuel pour l'analyse des relations entre ces variables.

Nos résultats montrent qu'une expérience collaborateur positive renforce la marque employeur, améliore l'attractivité des talents et favorise l'engagement des talents. Si la majorité des recherches s'accordent sur les avantages du digital dans l'amélioration des processus de l'entreprise en général ainsi que sur le marketing RH, peu d'études le mettent en lien avec le concept d'expérience collaborateur. L'apport de notre étude est de croiser ces deux concepts de plus en plus émergents.

Mots clés : Expérience collaborateur, Marque employeur, Marketing RH, Transformation digitale, Engagement des collaborateurs.

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In a context marked by digital transformation, changing employee needs and a fierce war for talent, companies face many challenges in attracting and retaining the best talent. A good HR marketing strategy is therefore the obvious solution to this problem. To achieve this, companies need to respond to the growing expectations of the new generation of employees, namely clarity of objectives, personal development and work-life balance. These elements are essential for a positive experience at work.

The aim of this study is to analyze the impact of a positive employee experience on the attractiveness and retention of employees in an environment overwhelmed by digital transformation. The study is based on a literature review exploring academic works and case studies of companies that have integrated a people-centered approach and digital into their HR strategy. To this end, it relies in particular on the Social Exchange Theory and the Self-Determination Theory, which provide a conceptual framework for the analysis of the relationships between these variables.

Our findings show that a positive employee experience strengthens the employer brand, improves talent attractiveness and promotes talent engagement. While the majority of research agrees on the benefits of digital for improving business processes in general and HR marketing in particular, few studies link it to the concept of employee experience. The contribution of our study is to cross-reference these two increasingly emerging concepts.

Keywords: Employee experience, Employer branding, HR marketing, Digital transformation, Employee engagement.

Classification JEL: O15

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le marché du travail est confronté à des défis majeurs pour attirer et retenir les talents. (Martins & Cruz, 2019). Ceci peut être expliqué par plusieurs facteurs tels que l'évolution de la valeur du travail avec les attentes croissantes de la nouvelle génération de salariés (Arnaud et al., 2009). Cette nouvelle génération en âge de s'insérer dans la vie active ne considère plus le salaire comme seul facteur de motivation, mais prête attention à plusieurs éléments à savoir la clarté des objectifs, le développement personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. (Martins et al., 2024). Face à ces défis, la mise en place d'une stratégie de marketing RH solide apparaît comme une solution cruciale pour les structures organisationnelles. Issu de la convergence entre les domaines du marketing et des ressources humaines, le marketing RH a pour objectif de traiter les employés, qu'ils soient déjà en poste ou prospectifs, comme des « clients internes ». Cette perspective, initialement conceptualisée par BERRY, HENSEL et BURKE (1976) grâce à l'instauration de l'idée du marketing interne, requiert une refonte majeure de la liaison employeur-employé dans le but d'attirer, d'incorporer, de stimuler et de retenir les compétences. Cela requiert une personnalisation des méthodes de gestion des ressources humaines, un accent sur l'image de l'employeur, une classification des propositions selon les cibles, et la conception d'une stratégie pour optimiser la sélection et la rétention du personnel.

Une étude de la DARES indique que parmi les personnes qui exercent une activité professionnelle, près de quatre sur dix trouvent que le travail rend difficile le maintien d'un équilibre vie professionnelle/vie privée (Arnaud et al., 2009). Afin de se distinguer sur le marché du travail et de garder un avantage concurrentiel, les organisations doivent recadrer leur approche des relations avec leurs employés (Plaskoff, 2017). Le nouveau lieu de travail multigénérationnel exige une nouvelle façon de penser la gestion des ressources humaines en vue d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents.

Cependant, la simple promesse véhiculée par l'entreprise ne suffit plus pour attirer ou fidéliser les talents, elle doit être en parfaite adéquation avec la réalité vécue par le collaborateur au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, l'expérience collaborateur apparaît comme un élément central de la relation entre l'employeur et ses salariés. Elle représente l'ensemble des perceptions et interactions qu'un collaborateur vit tout au long de son parcours au sein de l'entreprise. Bien au-delà des avantages matériels, elle traduit la manière dont l'organisation valorise, accompagne et engage ses employés, influençant ainsi directement leur motivation, leur engagement et leur rétention.

Cette notion de « l'expérience collaborateur » trouve ses origines dans le concept de l'expérience client. La nécessité croissante d'améliorer la satisfaction des clients pour créer un avantage concurrentiel et des gains commerciaux a conduit les chercheurs à établir un lien entre l'expérience client (CX) et la qualité de l'expérience des employés (Abhari, 2008 ; Heskett et al., 1997) Ce lien a à son tour suscité de nouvelles discussions sur la manière dont les employés vivent leur lieu de travail et dont les expériences affectent l'engagement des employés et donc la performance globale de l'entreprise (Xanthopoulou et al., 2009 ; Zelles, 2015 ; Zeidan & Itani, 2020).

Sans oublier que de nos jours, l'avènement du digital a créé de nouvelles tendances pour les entreprises. Alors que le Big Data a créé de nouvelles opportunités pour les professionnels des RH de communiquer, recruter et engager les talents (Feghoul et al., 2023), il est impératif pour l'entreprise d'en tirer pleinement parti.

Bien que le Marketing RH ait fait l'objet de plusieurs études antérieures, peu de recherches articulent sa relation avec l'expérience collaborateur. L'objectif de notre étude est de traiter l'impact d'une expérience collaborateur positive sur l'attractivité et la rétention des employés dans un environnement touché par la transformation digitale à travers une analyse de la revue

de littérature existante sur le sujet. Il s'agit de mettre en lumière l'impact de l'expérience collaborateur sur l'attractivité des talents et par conséquent, sur la marque employeur de l'entreprise ainsi que sur l'engagement des collaborateurs.

Afin d'analyser ces dynamiques, cette étude repose sur deux cadres théoriques majeurs. En premier lieu la théorie de l'Échange Social (SET) de Blau (1964) permet d'analyser la réciprocité de la relation entre l'employeur et l'employé, où un investissement dans l'expérience collaborateur génère en retour de l'engagement et de la loyauté. Parallèlement, la théorie de l'Auto-Détermination, élaborée par Deci et Ryan (2000) met en avant comment la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux à savoir l'autonomie, la compétence et l'appartenance, influence la motivation intrinsèque des employés, un élément central d'une expérience collaborateur positive. La première partie de notre étude sera dédiée à la définition des concepts clés de notre étude ainsi que la relation entre eux. Au niveau de la seconde partie, nous allons étudier les facteurs clés caractérisant une expérience collaborateur positive aux yeux des salariés et ses enjeux sur l'attractivité et la rétention des talents, sans oublier le rôle des nouvelles technologies dans la promotion de l'image de l'employeur tant en interne qu'en externe.

2. Marketing RH et Expérience Collaborateur : Un Nouveau Paradigme

Les avantages compétitifs durables demeurent l'ultime outil pour se démarquer face à la concurrence accrue dans une économie rencontrant des turbulences continues (App et al., 2012 ; Gueguen, 1999). Les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain afin de créer cet avantage concurrentiel (Sivertzen et al., 2013). En effet, cet avantage réside dans la capacité de l'entreprise à s'entourer de bonnes compétences (Benraiss, 2011). En vue d'atteindre cet objectif, la mobilisation d'une stratégie marketing RH réussie s'avère utile par le biais de la promotion d'une image de marque attrayante de l'employeur tant en interne qu'en externe.

2.1. Définition du marketing RH

L'approche marketing RH est issue du mariage entre le Marketing et Ressources Humaines. Ce rapprochement implique une révision de la relation entre l'employeur et l'employé actuel ou potentiel visant à l'attirer, l'intégrer, le motiver et le fidéliser en tant que client interne (Asli & Baakil, 2011).

La première association du marketing aux RH a été faite par BERRY, HENSEL and BURKE (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne. (Ouahi & Messaoudi, 2017). En vue d'appréhender ce concept, nous proposons dans ce qui suit quelques définitions du Marketing RH, ainsi que de la notion de marque employeur.

P. Liger (2004) définit la notion du Marketing RH comme suit : « une nouvelle approche de la relation salariés / entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble. ». Selon lui, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer
- fidéliser des collaborateurs impliqués.

On retrouve ici l'idée centrale du salarié-client ou « cliemployé » sur lequel les techniques du marketing sont appliquées.

Dans leur définition, ARNAUD S., FRIMOUSSE S., et PERETTI J-M. ont souligné plus que jamais le rapprochement du Marketing RH au marketing dans leur définition. Ils déclarent que « le concept de marketing renvoie à l'idée de marché (market) et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients implique la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer

un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés ». De par ces définitions, nous constatons que le salarié n'est plus perçu comme une simple charge à minimiser, mais plutôt comme un client de l'entreprise.

Afin de se positionner comme employeur de choix, une bonne démarche Marketing RH s'appuie sur la construction d'une image de marque positive que l'on qualifie de marque employeur.

La marque employeur a été citée pour la première fois par Ambler & Barrow (1996), qui l'a défini comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ». Cette définition a été complétée par Panczuk & Point (2008) qui la qualifient de processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles. ». Enfin, pour Srivastava et Bhatnagar (2010) « une marque employeur donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs salariés et de motiver, impliquer et retenir ses salariés actuels » (Benraiss Noailles et Herrbach, 2018).

La marque employeur, en tant qu'outil de marketing RH vise à la fois à influencer sur l'acte de candidature et la décision de rester en emploi (Grouille, 2024).

En synthétisant tous ces éléments, on ne peut nier que la marque employeur joue un rôle capital dans la promotion de l'image de marque de l'entreprise en interne ainsi qu'en externe, et ce en proposant une promesse d'emploi attractive et en adéquation avec les aspirations de cette nouvelle génération de salariés.

Cependant, afin de garder le statut d'employeur de choix, cette promesse d'emploi doit être en phase avec la réalité du collaborateur au sein de l'entreprise. On parle alors de la notion de l'expérience collaborateur.

2.2. Définition de l'expérience collaborateur

Ces dernières années, le terme « expérience collaborateur » semble de plus en plus attrayant dans le monde des affaires. Il a gagné en popularité grâce à sa capacité à satisfaire les souhaits et les besoins de l'organisation (Itam & Ghosh, 2020). Cependant, les professionnels et les praticiens adoptent le concept de l'expérience de l'employé, attirés par son potentiel à résoudre les problèmes liés aux interactions sur le lieu de travail, mais quelques défis ont été soulevés. Ces défis s'expliquent par le manque de recherche empirique sur le sujet (Morgan, 2018). Il est également noté qu'il y a une pénurie de recherche sur l'expérience collaborateur dans la littérature académique (Plaskoff, 2017).

L'expérience collaborateur a été théorisée sur la base de la gestion de l'expérience client, qui commence au cœur d'une organisation (Harris, 2007), sous le postulat que l'amélioration de « l'expérience client » passe avant par l'amélioration de « l'expérience collaborateur » (Frimousse & Peretti, 2019). Dans ce sens, IGALENS stipule que l'expérience collaborateur transpose à la GRH l'expérience client, ce en considérant le collaborateur comme client interne de l'entreprise et la DRH comme la Direction commerciale (ibid.).

L'expérience collaborateur peut être définie comme la perception holistique qu'a le salarié de la relation avec son employeur, dérivée de toutes les rencontres à des points de contact tout au long du parcours du salarié (Plaskoff, 2017). Il découle de cette définition qu'il est impératif de considérer l'expérience collaborateur sous un angle complet et holistique puisqu'elle englobe à la fois l'expérience ainsi que tous les aspects cognitifs, émotionnels, sociaux du salarié. D'un autre côté, ce concept s'associe également à un processus qui traduit les implications émotionnelles et cognitives, ainsi que symboliques et matérielles, il ne s'agit pas d'un phénomène aux limites discrètes, mais d'une réalité processuelle qui se renégocie continuellement entre employés et employeurs » (Cornelius et al., 2022). Enfin, Vallina et Alegre (2021) ajoutent que le concept d'expérience collaborateur fait référence à la capacité

d'englober les sentiments des employés dans leurs interactions avec l'organisation, afin d'obtenir de meilleurs résultats à la fois pour attirer et retenir les talents. Nous comprenons de cette définition que l'expérience collaborateur peut être un atout précieux dans la stratégie marketing RH de l'entreprise.

3. Cadre conceptuel et Théorique

L'analyse des concepts d'expérience collaborateur et de marketing RH, notamment dans un environnement fortement touché par la transformation digitale, bénéficie grandement de l'ancrage dans des cadres théoriques établis. Deux théories se distinguent par leur pertinence pour éclairer les dynamiques de cette étude : la Théorie de l'Échange Social (Social Exchange Theory) et la Théorie de l'Auto-Détermination (Self-Concept Theory).

3.1. La Théorie de l'Échange Social (Social Exchange Theory - SET)

La Théorie de l'Échange Social (SET), initialement conceptualisée par Blau en 1964, postule que les interactions sociales peuvent être perçues comme une transaction d'échanges de ressources tangibles et intangibles entre individus ou entités. Dans un cadre organisationnel, cette théorie souligne le caractère bilatéral des relations entre le salarié et l'employeur. Quand les employés constatent que l'entreprise leur apporte son soutien, favorisant un cadre de travail positif, une culture de confiance, des possibilités d'évolution, ils ont tendance à réagir en s'engageant davantage, en renforçant leur loyauté et en adoptant des attitudes pro-organisationnelles.

L'application de la SET à l'expérience collaborateur est particulièrement pertinente. Une expérience collaborateur favorable – définie par un accompagnement individualisé, une contribution significative, une valorisation, et une harmonie entre vie professionnelle et personnelle – peut être interprétée par les salariés comme un investissement de la part de l'employeur. En contrepartie, selon les principes de l'échange social, les collaborateurs sont susceptibles d'afficher une implication plus forte, un engagement émotionnel comme souligné par Wils et al. (1998), Cropanzano et al. (2001) et Lavelle (2007)), comme source de performance « être rôle » par ainsi qu'une détermination plus grande à rester dans l'entreprise. Par conséquent, l'expérience collaborateur constitue un moyen incontournable pour attirer de potentiels candidats via l'ambassadorat des employés, une sorte d'échange où les collaborateurs « rendent » à l'entreprise en véhiculant son image à l'extérieur. Ainsi, l'expérience collaborateur ne se limite pas à être un coût, mais représente un investissement ayant des retours bénéfiques positifs par le biais de l'engagement réciproque.

3.2. La Théorie de l'Auto-Détermination (Self Determination Theory)

La Théorie de l'Auto-Détermination, conceptualisée par Deci et Ryan (2000), suggère que la motivation humaine est influencée par la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux :

- L'autonomie : le sentiment de contrôler ses actions.
- La compétence : la perception d'être performant.
- L'appartenance : le sentiment du lien social.

Cette théorie s'appuie sur deux dimensions de la motivation : La motivation « intrinsèque » et la motivation « extrinsèque ». La première est liée à la volonté interne du salarié et à son plaisir. La seconde associe l'exécution des tâches aux incitations et à la surveillance. (Arnaud et al., 2009). En favorisant l'autonomie, la responsabilisation et la valorisation de soi, les entreprises renforcent le sentiment d'autocontrôle chez les collaborateurs, ce qui permet une auto-subordination à l'intérêt collectif de l'organisation. L'étude de Pajak et Glickman (1989) permet de corroborer cela, stipulant que lorsque les managers sont perçus comme étant favorables à l'autonomie de leurs subordonnés, ces derniers ressentent une forte confiance envers leur

entreprise et un niveau élevé de loyauté et de satisfaction au travail. Par ailleurs les travaux de Deci (1971), Deci et Cascio (1972) et Boggiano et Ruble (1979) ont mis en évidence, par le biais d'expérimentations empiriques, qu'un dispositif d'évaluation ayant un retour positif contribue à renforcer la motivation intrinsèque, répondant au besoin de compétence.

Cette théorie s'aligne étroitement avec les aspirations croissantes de la nouvelle génération de collaborateurs, qui, au-delà du salaire, cherchent à donner du sens à leur emploi, des opportunités de développement personnel et un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Une expérience collaborateur positive est celle qui permet de satisfaire ces besoins fondamentaux. Par conséquent, lorsque l'environnement de travail offre des expériences valorisantes aux yeux des collaborateurs, leur permettant de se sentir compétents, autonomes et bien intégrés, cela renforce leur sentiment de satisfaction au travail.

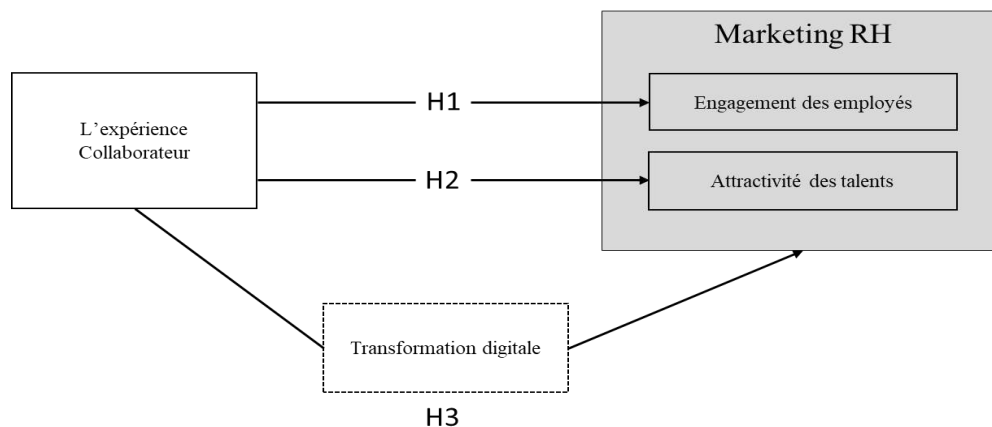
En définitive, la théorie de l'échange social et la théorie de l'auto-détermination représentent un soubassement théorique robuste afin de comprendre comment un investissement dans l'expérience collaborateur se traduit par un engagement accru et une meilleure performance, mettant l'accent sur la réciprocité des relations ainsi que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des individus au travail.

3.3. Modèle Conceptuel et Formulation des hypothèses

En s'appuyant sur les travaux de (Plaskoff, 2017), (Itam & Ghosh, 2020), (Tucker, 2020), (Lissaneddine et al., 2020), (Özçınar et al., 2024), (Martins et al., 2024) et (Grouille, 2024), la Figure 1 ci-dessous présente le modèle conceptuel élaboré dans le cadre de notre étude.

Ce modèle met en avant les dynamiques par lesquelles l'expérience collaborateur peut agir comme un levier central influençant les deux dimensions constitutives du Marketing RH, à savoir l'engagement des collaborateurs traduisant la fidélisation interne des talents et l'attractivité de l'entreprise, à travers sa capacité à attirer les meilleurs profils. En outre, la transformation digitale est intégrée comme facteur transversal et catalyseur, facilitant l'optimisation des interactions, des processus et outils mobilisés au service de la gestion des talents, elle est susceptible de renforcer l'effet de l'expérience collaborateur sur les deux dimensions du Marketing RH.

Figure 1- Modèle conceptuel



Source : *Elaboré par nos soins*

Malgré les travaux antérieurs essayant d'opérationnaliser le lien entre les deux notions clés de notre étude, la relation entre l'expérience collaborateur et le Marketing RH demeure relativement peu explorée dans la littérature. Cependant, il apparaît que lorsque le collaborateur vit une expérience positive au sein de son lieu de travail, en cohérence avec ses attentes et ses valeurs, ceci contribue activement à intensifier son niveau d'engagement envers l'entreprise. Il est également établi qu'une expérience collaborateur valorisante peut s'avérer un vecteur

puissant de communication externe à travers la technique d'ambassadorat par laquelle les collaborateurs agissent comme ambassadeurs de la marque de l'entreprise, renforçant ainsi l'attractivité de celle-ci auprès des talents potentiels. Enfin, il ne faut pas omettre l'impact de la transformation digitale qui a modifié la portée de ces relations. L'intégration exponentielle des technologies dans les pratiques RH a permis de personnaliser les expériences des collaborateurs au sein de l'entreprise et d'améliorer d'interaction entre employeur et employé. Sur la base de ces constats et à partir de l'analyse des principales contributions académiques portant sur ces relations, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : L'expérience collaborateur a un effet positif sur l'engagement et la fidélisation des employés.

H2 : L'expérience collaborateur a un effet positif sur l'attractivité des talents.

H3 : La transformation digitale joue un rôle de catalyseur dans la relation entre l'expérience collaborateur et le Marketing RH.

4. L'Expérience Collaborateur : Facteurs Clés et Enjeux pour l'Attractivité et la Fidélisation des Talents

Au-delà des avantages offerts aux employés, l'expérience collaborateur influence leur engagement, leur satisfaction et leur perception de l'organisation. Une expérience positive favorise non seulement la productivité et la rétention des talents, mais elle contribue également à l'image employeur et à l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. Dès lors, il est essentiel d'identifier les facteurs clés permettant d'optimiser cette expérience et d'en mesurer l'impact sur l'engagement des employés et leur fidélisation.

4.1. Facteurs clés d'une expérience collaborateur positive et son impact sur l'attractivité et la fidélisation des employés

L'approche « l'employé d'abord » est de plus en plus émergentes au sein des entreprises. Celles-ci reconnaissent que la satisfaction et le bien-être des employés influencent la performance de celle-ci. Ainsi, les organisations font de plus en plus attention à la qualité de l'expérience du salarié, car celle-ci a une influence directe sur sa satisfaction, son engagement et, au final, sa performance (Plaskoff, 2017).

En revanche, l'expérience des employés est une intersection entre les attentes, les besoins et les désirs des employés vis-à-vis de leur environnement de travail (Morgan, 2017). Il est alors impératif d'identifier les composantes essentielles permettant d'orienter les pratiques RH vers une meilleure satisfaction, engagement et productivité des employés. En incluant les collaborateurs dans les process de l'organisation, ils ont le sentiment de pouvoir s'exprimer ensemble, d'établir une relation, de développer une compréhension du projet ainsi qu'un sens de responsabilité. C'est ce que présente Plaskoff comme le « design thinking » basé sur la compréhension des employés. Selon lui, les étapes du design thinking se présentent comme suit : a) permettre aux employés d'apprendre en observant, en écoutant et en s'engageant avec les autres ; b) synthétiser leur apprentissage pour définir les opportunités ; c) générer des idées pour répondre à ces opportunités ; d) développer des versions expérimentales et les mettre en œuvre ; e) améliorer les opportunités et les mettre en œuvre de manière collaborative avec agilité. L'adoption du design thinking dans l'élaboration des pratiques RH et dans la gestion des talents au sein de l'organisation peut contribuer à l'amélioration de l'expérience des employés (Itam et Ghosh, 2020).

Dans le secteur des services, les éléments de la relation de service en lien avec l'expérience client influencent fortement les émotions des clients. Cette influence est le principal moteur de fidélisation (Pullman & Gross, 2004). Ces résultats ont été également observés dans la relation entre l'employé et son organisation. Lorsque les employés bénéficient d'un environnement de

travail favorable, d'une culture organisationnelle de confiance, de respect et d'autonomisation, ils font preuve d'un véritable engagement envers l'employeur et d'une loyauté durable.

Les employés estiment également l'importance cruciale du soutien personnalisé et l'engagement des cadres. Le top management, en collaboration avec les équipes RH doivent prêter une attention particulière à trois éléments indispensables : le travail, le poste et la personne. Les études ont suggéré que l'intégrité organisationnelle et le soutien aux collègues comptent sur le lieu de travail ; un travail significatif, un retour d'information, une reconnaissance et une croissance sont associés de manière positive à l'expérience des employés ; de même, l'autonomisation des employés et leur droit à la parole l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (IBM & Globoforce, 2016 ; Deloitte Global Human Capital Trends – Rewriting the Rules for the Digital Age, 2017 ; Morgan, 2017).

Enfin, l'expérience collaborateur tend à être positive lorsque l'organisation promeut une culture de collaboration, favorisant un environnement de travail propice au développement de relations interpersonnelles fortes, à la création d'une cohésion d'équipe et à un alignement clair entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation. (Martins et al., 2024).

Du point de vue des organisations, le concept d'expérience du collaborateur est ce qu'elles ont conçu et créé pour leurs salariés, mais pour ces derniers, l'expérience est simplement la réalité de ce que c'est que de travailler. Il s'agit sans aucun doute d'un domaine critique pour la direction, mais les organisations pensent que l'expérience des employés est primordiale. L'expérience reste avant tout un concept subjectif par nature, car les gens ont des émotions et leurs perceptions, attitudes et comportements changent d'une personne à l'autre en fonction des situations (Itam et Ghosh, 2020). Afin d'équilibrer ces différences, les organisations ont investi du temps et des efforts en vue de fournir une expérience positive à leurs employés, et ce en veillant à la mise en œuvre des pratiques répondant aux aspirations à ces derniers.

Tucker (2020) affirme que le fait d'avoir une expérience positive pour les employés rend la main-d'œuvre plus engagée. L'expérience des employés est positivement liée aux variables définies pour l'engagement au travail, telles que la fierté, l'engagement et la satisfaction (Durai & King, 2018). De plus l'étude de Yohn (2018) a conclu que les entreprises qui investissent massivement dans l'expérience de leurs employés sont classées parmi les « best places to work ». Enfin, Özçınar et al (2024) ont prouvé empiriquement qu'il est possible d'accroître l'engagement au travail grâce à des politiques qui offrent des expériences positives aux employés et ce à travers leur sentiment de bien-être au travail. Il est donc important pour les entreprises de mener des stratégies basées sur le bien-être des employés.

Bien que l'expérience collaborateur positive favorise l'engagement des employés, elle joue également un rôle clé dans l'attractivité des talents. En effet, dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, les entreprises doivent se démarquer non seulement par leurs offres, mais aussi par l'image qu'elles renvoient en tant qu'employeur. Une expérience collaborateur valorisante devient ainsi un levier stratégique pour attirer les meilleurs profils.

Lissaneddine et al (2020) soutiennent l'idée que l'expérience collaborateur constitue un moyen incontournable d'attraction des candidats potentiels et ce à travers l'ambassadorat des collaborateurs de l'entreprise. Cette technique constitue un moyen de mettre en avant les avantages qu'offre l'entreprise et ainsi de créer une image fidèle à la promesse de l'employeur. Ceci se traduit notamment par la participation des collaborateurs ambassadeurs dans la stratégie marketing RH de l'entreprise à travers la promotion d'une image positive de l'employeur via les réseaux sociaux. Ces initiatives engendrent ainsi un sentiment d'attachement à l'organisation chez les collaborateurs en poste (Sahu et al., 2018) et participent à la diffusion d'une image positive de l'employeur auprès des candidats potentiels (Schlager et al., 2011).

Les gestionnaires RH affirment qu'il n'y a rien de plus crédible que le témoignage des collaborateurs internes de l'entreprise pour attirer les candidats potentiels (Lissaneddine et al

;2020). L'ambassadorat constitue donc un levier déterminant pour la promotion de la marque employeur et présente un nombre d'avantages pour les entreprises que Gehrels et al. (2016) ont énuméré comme suit :

- Elle contribue au recrutement et à la rétention des meilleurs talents pour l'entreprise, ce qui se traduit par un meilleur service et une meilleure productivité,
- Elle crée une crédibilité substantielle pour l'entreprise,
- Elle diminue les difficultés et les coûts de recrutement,
- Elle augmente le nombre de candidats appropriés,
- Elle améliore la réputation de l'entreprise.

Par conséquent, nul ne peut nier l'importance capitale de l'expérience collaborateur dans la promotion interne et externe d'une image positive de l'entreprise. Néanmoins, dans la stratégie d'ambassadorat comme dans le quotidien des collaborateurs, les nouvelles technologies jouent un rôle de plus en plus central. Elles transforment les modes de communication, d'interaction et de partage d'expériences, renforçant ainsi l'impact de l'expérience collaborateur sur l'image et l'attractivité de l'entreprise.

4.2. Expérience collaborateur et Marketing RH : quel rôle pour les nouvelles technologies ?

L'essor des nouvelles technologies et d'une ère digitale a révolutionné les pratiques des entreprises, en particulier la gestion des ressources humaines. Désormais, les réseaux sociaux, l'intelligence artificielle et les outils digitaux jouent un rôle clé dans l'attraction et la fidélisation des talents. Cette transformation a donné naissance à un marketing RH plus agile et plus aligné sur les attentes d'une nouvelle génération de collaborateurs.

Plusieurs recherches en marketing RH illustrent l'impact du digital dans le développement des stratégies d'attraction et de fidélisation des employés (Bourakkadi., 2017 ; Idrissi et al., 2019 ; Lissaneddine et al., 2020 ; Feghoul et al., 2023). L'enjeu d'associer la marque employeur et les nouvelles technologies, notamment les réseaux sociaux numériques est de servir les intérêts de l'organisation en termes de marketing RH en interne et en externe, et ce, dans le but d'attirer les meilleurs candidats qui peuvent exister sur le marché du travail.

Pour soutenir cette idée, plusieurs experts issus de différents horizons ont analysé l'impact du numérique, en particulier l'intelligence artificielle sur l'expérience collaborateur dans une approche de symétrie des attentions (Frimousse & Peretti, 2019). Ces contributions mettent en lumière diverses perspectives sur l'intégration du digital dans la gestion des ressources humaines. Dans sa contribution intitulée « Le potentiel de l'IA est sans limites », Houcine BERBOU stipule que le potentiel de l'IA est sans limites et contribue activement à l'amélioration de l'expérience collaborateur, quoiqu'il ne remplace pas la compétence humaine. L'essentiel est de combiner les deux pour progresser. Selon Thomas CHARDIN, L'expérience collaborateur implique intrinsèquement une forte dimension Marketing. Afin de résonner avec le monde contemporain, les gestionnaires RH ne doivent pas seulement s'accaparer de nouvelles techniques digitales, ils doivent changer de posture et passer au marketing RH (Frimousse & Peretti, 2019). D'un point de vue pratique, Sana HENDA dans son intervention « Expérience collaborateur et Intelligence artificielle vont-elles dans le même sens ? », déclare que l'IA permet aux entreprises de cerner les profils talentueux, d'analyser les compétences pour arriver à trouver et identifier les salariés les plus compétents et aussi développer l'engagement des salariés et valoriser l'expérience collaborateur tout en mettant en place des formations spécifiques. Elle précise que : « L'entreprise doit scruter donc les moyens à mettre en place pour attirer, fidéliser et motiver les salariés dont elle a besoin ».

Enfin, selon Mamadou L. SYLLA, Expert en RH, l'intelligence artificielle est devenue un outil incontournable et peut être très utile pour l'expérience collaborateur dans la mesure où elle peut permettre de confiner ainsi les collaborateurs à des activités et tâches à haute valeur ajoutée, en

les débarrassant des activités répétitives qui pourraient être confiées à la machine. Cette initiative peut être vécue par le collaborateur comme un soutien que lui apporte l'organisation et susciter de sa part un engagement en réponse à ce soutien (Blau, 1964). Plusieurs auteurs (Wils et al., 1998 ; Cropanzano et al., 2001 ; Lavelle, 2007) ont démontré que cet engagement affectif est source de performance « extra-rôle ». Par conséquent l'intelligence artificielle pourrait impacter positivement l'expérience collaborateur.

5. Conclusion

L'expérience collaborateur ne se limite pas à un ensemble d'initiatives ponctuelles, mais s'inscrit dans une vision stratégique globale visant à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés. En adoptant une approche centrée sur les besoins des collaborateurs et en intégrant des pratiques innovantes, les entreprises renforcent leur attractivité et leur performance organisationnelle. En répondant aux besoins et aux attentes des collaborateurs l'entreprise réussit à promouvoir un environnement sain. Et ce en privilégiant des valeurs comme un environnement de travail favorable avec des objectifs clairs, un leadership soutenant, un équilibre entre vie professionnelle/ vie privé, un système de reconnaissance et de valorisation ainsi qu'un sentiment d'appartenance. Ceci crée pour les salariés une expérience collaborateur positive et un climat interne propice à l'engagement, à la motivation et au bien-être des collaborateurs. Cependant, au-delà de ces pratiques, les nouvelles technologies émergent comme un levier majeur, transformant en profondeur les modes de travail et l'expérience des employés. Il devient donc essentiel d'examiner leur rôle dans l'évolution du marketing RH et la gestion des talents. De plus, la transformation digitale permet de personnaliser les parcours collaborateurs, offrant ainsi une approche plus agile et innovante, en plus des campagnes marketing afin d'attirer les meilleurs talents via les réseaux sociaux.

Bien que plusieurs recherches traitent le sujet de l'expérience collaborateur, étant de plus en plus émergent, peu de recherches académiques étudient sa relation avec le marketing RH. L'objectif de notre étude est de mettre en lumière le croisement théorique du marketing RH, de la marque employeur, connu aussi sous le nom du « employer branding » et de l'expérience collaborateur, avec une touche de l'apport digital à ces concepts.

Notre étude n'est pas sans limites, elle repose exclusivement sur une analyse théorique et ne s'appuie pas sur des données empiriques. Or, une validation empirique sera à envisager dans ce sujet. Ensuite, si cette recherche met en évidence le concept d'expérience collaborateur en relation avec le marketing RH, le lien précis entre ces deux notions reste encore à approfondir. En effet, bien que l'expérience vécue par les collaborateurs puissent influencer les pratiques marketing, le rôle spécifique des différentes dimensions de cette expérience (bien-être, engagement, sentiment d'appartenance) mérite d'être étudié plus en détail. Enfin, si plusieurs études suggèrent qu'une expérience collaborateur positive favorise l'attraction, l'engagement et la rétention des talents, la mesure précise de cet impact reste encore floue. Il serait pertinent de développer des modèles d'évaluation permettant de quantifier les effets d'une expérience positive sur les collaborateurs, tant en termes de performance que de motivation ou de fidélité à l'entreprise.

Ces conclusions ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de recherche permettant de renforcer la compréhension du rôle de l'expérience collaborateur dans l'attraction et la fidélisation des talents.

Références :

- (1). Abhari, K. (2008). Enhancing service experience through understanding employee experience management. *International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology*.
- (2). Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- (3). App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
- (4). Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294-314.
- (5). Asli, A., & Baakil, D. (2011). Le Marketing RH : Une Nouvelle Approche De Gestion Des Ressources Humaines. *Communication & Marketing/Revista de Comunicare și Marketing*, 2(3).
- (6). Benraiss, L. (2011). De la relation client à la relation salarié : Le rôle du Marketing RH. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, N° 4-5. 201.
- (7). Benraiss-Noailles, L., & Herrbach, O. (2018). RSE et marque employeur. *Une vision des Ressources Humaines sans frontières. Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*, pp.90-107.
- (8). Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- (9). Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York.
- (10). Boggiano, A. K., & Ruble, D. N. (1979). Competence and the overjustification effect: A developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1462-1468.
- (11). Bourakkadi, H. (2017). Le marketing des ressources humaines, un outil innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des PME artisanales de la région Fès Boulemane. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 1(16).
- (12). Cornelius, N., Ozturk, M. B., & Pezet, E. (2022). Editorial: The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*, 51(2), 433-443.
- (13). Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- (14). Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- (15). Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972). Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston, MA.
- (16). Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends- Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.
- (17). Durai, T., & King, R. (2018). Employee experience and its influence on employee engagement – with reference to innovative tech companies in Chennai. *International Conference on Emerging Trends in Management*, 5(4), 276-279.
- (18). Feghoul, D., Mouterfi, A., & Addad, R. (2023). Le marketing RH : l'émergence d'un nouveau modèle digital. *Journal of Social Protection Research*, 04(01), 41-61.
- (19). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). « Expérience collaborateur » et « Expérience client » : Comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ? *Question(s) de Management*, n° 23(1), 135-156.

- (20). Gehrels, S., Wiene, N., & Mendes, J. (2016). Comparing hotels' employer brand effectiveness through social media and websites. *Research in Hospitality Management*, 6(2), 163–170.
- (21). Gueguen G. (1999), « Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques », *actes du 6ème Tutorat Grand Sud*, Lyon, France.
- (22). Grouille, R. (2024). Évolution de la perception de l'image employeur à l'aune de l'expérience collaborateur : Une perspective longitudinale. *@GRH*, N° 49(4), 71-99.
- (23). Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- (24). Heskett, J., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1997). *Service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press.
- (25). IBM and Globoforce. (2016). *The Employee Experience Index- A new global measure of a human workplace and its impact*. NY: Software Group.
- (26). Idrissi, K., Hanaty, C., & Senihji, K. (2019). Marketing RH : La Marque Employeur/ un Levier pour se Démarquer. *European Scientific Journal ESJ*, 15(22).
- (27). Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49.
- (28). Lavelle, J., Rupp, D., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- (29). Liger, P. (2004). *Le marketing des ressources humaines*. Dunod, Paris.
- (30). Lissaneddine, Z., Chaouki, F., & Rodhain, F. (2020). Vers une intégration de l'expérience collaborateur dans le management digital de la marque employeur. *Marque employeur et travail expérientiel : la gestion des ressources humaines dans l'économie des marques*. Vuibert AGRH, Paris.
- (31). Martins, D., Silva, S., & Sousa, I. (2024). Exploring Employee Experience: Millennial Human Resources Practitioners in the IT Sector. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 20(1), 334-340.
- (32). Martins, D., & Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. RH Editora, Lisboa.
- (33). Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons.
- (34). Morgan, J. (2018). The technological environment in employee experience. *Leader to Leader*, 2018(87), 28-35.
- (35). Ouahi, L., & Messaoudi, A. (2017). La pratique du marketing RH face à la Génération « y » au Maroc : Résultats de l'étude exploratoire auprès d'une entreprise marocaine. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, n°17, 17.
- (36). Özçınar, B., Esen, E., Varinlioğlu, S. K., & Başar, D. (2024). How employee well-being mediates the relationship between employee experience and work engagement? *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 16(3), 352-374.
- (37). Pajak, E., & Glickman, C. D. (1989). Informational and controlling language in simulated supervisory conferences. *American Educational Research Journal*, 26, 93-106.
- (38). Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*. Editions Eyrolles.
- (39). Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.

- (40). Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578.
- (41). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- (42). Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1): 82–99.
- (43). Schlager, T., Bodderas, M., Cachelin, J. L., & Maas, P. 2011. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7): 497–508.
- (44). Sivertzen A. M., Nilsen E. R. & Olafsen A. H. (2013), « Employer branding: employer attractiveness and the use of social media », *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473 – 483.
- (45). Srivastava P., Bhatnagar J. (2010). “Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement”, *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol.14, n°1-2, p.25-34.
- (46). Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187.
- (47). Vallina, A., and Alegre, J. (2021) “Happiness at work: Developing a shorter measure”, *Journal of Management & Organization*, Vol 27, No. 3, pp 460-480.
- (48). Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés ? *Gestion*, 23(2), 30-39.
- (49). Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- (50). Yohn, D. L. (2018, January 2). 2018 will be the year of employee experience. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#1af202ae1c8f>.
- (51). Zeidan, S., & Itani, N. (2020). Cultivating employee engagement in organizations: Development of a conceptual framework. *Central European Management Journal*, 28, 99–118.
- (52). Zelles, R. (2015). Better profitability through higher employee engagement in the knowledge worker age. *Journal of Human Resource Management*, 2, 62–72.