

L'expérience collaborateur à l'ère de la digitalisation RH : Revue de la littérature

The employee experience in the era of HR digitalization: A literature review

Elbachir OUBOUJEMAA, (Doctorant chercheur)

*Laboratoire d'Étude et Recherche en Management des Organisations des Territoires
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Imad ANDICH, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire d'Étude et Recherche en Management des Organisations des Territoires
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Mustapha KHIATI, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire des Sciences et Technologies de l'information, de l'Éducation
Faculté des Sciences Ben M'Sik,
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques de Fès Dhar El Mehraz, B.P.42 Atlas Fès 30000 Université sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès
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	OUBOUJEMAA, E., ANDICH, I., & KHIATI, M. (2024). L'expérience collaborateur à l'ère de la digitalisation RH : Revue de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(9), 667-680. https://doi.org/10.5281/zenodo.13856964
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 24, 2024

Accepted: September 26, 2024

L'expérience collaborateur à l'ère de la digitalisation RH : revue de la littérature

Résumé

Dans le contexte de la transformation digitale, l'expérience collaborateur est inséparable des outils numériques qui font désormais partie intégrante de la vie organisationnelle quotidienne. En accord avec cette tendance, les managers des ressources humaines optent également pour le déploiement de solutions innovantes dans ses pratiques ressources humaines, en utilisant de nouvelles technologies numériques et la dématérialisation des processus RH pour répondre aux aspirations et aux besoins évolutifs des employés, ainsi que pour comprendre leurs perceptions concernant tous les aspects de leurs relations professionnelles. En effet, cette revue de la littérature conceptuelle suggère que la numérisation des pratiques RH peut améliorer l'expérience professionnelle à travers divers facteurs culturels, technologiques et environnementaux au sein du lieu de travail. Cet article vise à présenter une revue de littérature sur l'aspect de la transformation numérique dans le management des ressources humaines, en soulignant son importance et son lien avec l'amélioration de l'expérience des collaborateurs.

Mots clés : Management des Ressources Humaines, Expérience Collaborateur, Digitalisation

Classification JEL : M50, O32

Type de l'article : Article théorique.

Abstract

In the era of the digital transformation, the employee experience is inseparable from the digital tools that have today become a fundamental part of daily organizational life. In line with this trend, the human resources Managers are also opting for the deployment of innovative solutions in its HR practices, utilizing new digital technologies and the dematerialization of HR processes to meet the evolving aspirations and needs of employees and to understand their perceptions regarding all aspects of their work-related relationships. Indeed, this review of conceptual literature, suggests that the digitization of HR practices can improve the work experience through various cultural, technological and environmental factors within the workplace. This article aims to present a literature review on the aspect of the digital transformation in human resources management, emphasizing its importance and its relationship with improving employee experiences.

Keywords: Human Resources Management, Collaborators Experience, Digitalization

JEL Classification: M50, O32

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

L'ère digitale a engendré une transformation profonde et rapide dans tous les volets de notre vie, y compris la façon dont les organisations gèrent leurs ressources humaines. Dans ce contexte en constante évolution, le rôle de management des ressources humaines est devenu plus crucial que jamais. Les entreprises du 21^e siècle sont confrontées à des défis et à des opportunités uniques liés au management de leur capital humain dans une mouvance digitalisée en perpétuelle mutation.

L'un des principaux enjeux auxquels les managers RH sont confrontés est de garantir une expérience collaborateur exceptionnel au sein de leur organisation. L'expérience collaborateur ne se limite plus à la simple satisfaction au travail ; elle englobe désormais la manière dont les employés interagissent avec la culture de l'entreprise, ses processus, ses technologies, ainsi qu'avec les autres membres de l'organisation. À l'ère digitale, le management des ressources humaines doit s'adapter pour répondre aux besoins changeants des collaborateurs, qui sont de plus en plus connectés et exigeants.

Dans ce sens, la technologie joue un rôle crucial dans le management des ressources humaines. Les outils numériques, tels que les plateformes de management des talents, les systèmes de gestion des performances et les applications mobiles, transforment la façon dont les ressources humaines recrutent, forment, évaluent et développent les compétences des collaborateurs. De plus, l'intelligence artificielle permet aux ressources humaines de prendre des décisions plus lucides en termes de gestion du personnel, en identifiant les tendances, en prévoyant les besoins en personnel et en améliorant la personnalisation de l'expérience collaborateur.

Cette étude a pour vocation d'explorer en profondeur le lien entre le management des ressources humaines et l'expérience collaborateur à l'ère digitale. Nous examinerons comment les pratiques ressources humaines évoluent pour s'adapter à ce nouvel environnement et comment elles peuvent contribuer à créer des organisations plus agiles, innovantes et orientées vers les collaborateurs. Nous explorerons également les défis potentiels, tels que la protection de la vie privée des collaborateurs et l'équilibre entre l'automatisation et l'humain, qui se posent dans ce contexte.

La période actuelle, marquée par une transition numérique rapide, offre des occasions uniques de réinventer la gestion des ressources humaines (RH). Grâce aux avancées technologiques, les entreprises peuvent désormais concevoir des expériences collaboratives plus personnalisées et engageantes, facilitant ainsi la motivation et la fidélisation des employés. Par exemple, les outils d'analyse de données permettent d'identifier les besoins et les préférences des collaborateurs, rendant ainsi les processus de recrutement et de formation plus adaptés.

Cependant, cette transformation n'est pas sans défis. L'intégration de nouvelles technologies peut engendrer des résistances au changement au sein des équipes, et il est crucial d'accompagner les employés dans cette transition. De plus, la collecte de données sur les employés soulève des questions éthiques et de confidentialité qui doivent être abordées avec soin. Les RH doivent également veiller à maintenir un équilibre entre l'automatisation des processus et la préservation de l'humain au cœur des interactions.

Ainsi, pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par le digital, il est essentiel d'adopter une réflexion stratégique. Cela implique une compréhension approfondie des enjeux, notamment en matière de culture d'entreprise, d'engagement des collaborateurs et de développement des compétences. Les leaders RH doivent être proactifs, en anticipant les besoins futurs et en s'assurant que la transition numérique est alignée avec les valeurs et la vision de l'organisation. En intégrant ces éléments, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi créer un environnement de travail dynamique et inclusif, propice à l'épanouissement des employés.

À cet égard, notre travail de recherche a pour objectif d'instruire profondément la problématique suivante : « Dans quelle mesure la digitalisation du management RH favorise l'expérience collaborateur ? »

Cet article vise à examiner une revue de la littérature axée sur la digitalisation du management des ressources humaines, en mettant particulièrement l'accent sur son incidence sur l'expérience des collaborateurs. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure la conjonction de la digitalisation RH influence l'expérience collaborateur au sein de l'entreprise.

2. Management des ressources humaines

2.1. Définition du management des ressources humaines

Les définitions fournies par diverses sources renforcent l'idée que le management des ressources humaines est une pierre angulaire de la réussite organisationnelle. Selon André Mullenders dans son ouvrage E-DRH en 2009 : « Le management des ressources humaines signifie l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, autant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif » (Mullenders, 2009). De ce fait, il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

- **Aspect quantitatif** : la quantité de facteurs de travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins ;
- **Aspect qualitatif** ; la main-d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

L'Organisation internationale du travail (OIT) ajoute une dimension importante en mettant en avant le fait que la GRH consiste à mobiliser et à développer les ressources humaines de l'organisation. Cela souligne l'importance de la gestion proactive des employés pour maximiser leur potentiel et contribuer au succès global de l'entreprise (Trébilcock, 2011).

Selon Alain Fernandez « La Gestion des Ressources Humaines (GRH) vise non seulement à gérer le personnel de l'entreprise, mais aussi à promouvoir le développement des individus et des relations interpersonnelles, essentiels à la performance de l'entreprise » (Fernandez, 2023). En somme, ces définitions convergent vers l'idée que la GRH est cruciale pour l'entreprise. Elle implique de gérer à la fois la quantité et la qualité des ressources humaines, de mobiliser, développer et fidéliser les employés, et de s'assurer que l'organisation dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. Ainsi, le management des ressources humaines est un acteur clé dans la réalisation du succès organisationnel en optimisant la contribution des individus.

2.2. Evolution du concept du management des ressources humaines

Le domaine du management des ressources humaines a connu une transformation profonde au fil des décennies, en réponse aux changements sociaux, technologiques et économiques. Autrefois considéré principalement comme une fonction administrative, axée sur la gestion de la paie et des avantages sociaux, le management des RH est devenu une fonction stratégique cruciale qui contribue de manière substantielle à la réussite organisationnelle, en plaçant l'expérience collaborateur au centre de ses préoccupations.

L'une des évolutions les plus marquantes dans le domaine du management des RH est l'accent croissant mis sur l'expérience collaborateur. Les pratiques de gestion des RH ont évolué pour mieux prendre en considération les besoins et les aspirations individuelles des employés (Bridger & Gannaway, 2021). Les entreprises reconnaissent que des employés satisfaits et engagés sont essentiels à la performance globale de l'organisation. Cela s'est exprimé par la mise en œuvre de programme de développement professionnel, de la flexibilité dans les horaires de travail, et un fort engagement envers le bien-être des employés (Perrot & Garreau, 2014).

L'objectif est de créer un environnement de travail dont les employés se sentent valorisés, écoutés et motivés à contribuer à la réussite de l'entreprise.

Les avancées technologiques ont joué un rôle fondamental dans la transformation du management des RH. La digitalisation a permis de repenser radicalement les pratiques de management des ressources humaines (DRH.ma, 2023). Des logiciels de gestion des RH sophistiqués, des systèmes de suivi des candidatures, des plateformes de formation en ligne, et des outils d'analyse des données ont été adoptés pour optimiser la prise de décision basée sur des données fiables. De plus, la digitalisation a également facilité la communication et l'interaction entre les employés, renforçant ainsi l'engagement et la collaboration au sein des équipes, même en présence de distances géographiques. Les technologies permettent également une rétroaction continue, favorisant une gestion de la performance plus efficace et équilibrée. Cette conjonction de l'expérience collaborateur centrée sur l'individu et de la digitalisation du management des ressources humaines crée un environnement de travail plus agile et réactif. La gestion du talent est optimisée, le recrutement devient plus ciblé, et l'adaptabilité aux changements du marché est renforcée. Les données collectées et les analyses approfondies sont désormais à la disposition des professionnels RH pour orienter leurs décisions de manière plus éclairée.

En conclusion, le management des ressources humaines continue de s'adapter aux besoins changeants des entreprises et des employés, en plaçant l'expérience collaborateur au cœur de ses préoccupations et en tirant parti des avantages de la digitalisation pour créer un environnement de travail plus efficace et engageant. Cette évolution est fortement influencée par les tendances économiques, technologiques et sociétales en constante évolution.

3. Transformation digitale

La digitalisation, selon la définition d'Albessart, englobe non seulement la numérisation, mais aussi l'informatisation et l'automatisation des tâches, ce qui dépasse le simple passage au format numérique (Albessart et al., 2017). Parviainen et ses collègues soulignent que la transformation digitale fait référence aux modifications apportées aux méthodes de travail, aux rôles et aux offres commerciales, provoquées par l'adoption de technologies numériques au sein d'une organisation ou dans son environnement d'activité (Parviainen et al., 2017).

La digitalisation crée un nouveau cadre de management, de circulation de l'information et de partage des connaissances dans le domaine des ressources humaines. Internet a révolutionné le processus de recrutement en donnant naissance au "E-Recrutement," où une génération hyperconnectée maîtrise parfaitement les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette évolution a transformé fondamentalement la manière dont les entreprises abordent la gestion des ressources humaines et le recrutement, et le digital est devenu un vecteur essentiel de cette transformation.

3.1. Approches théoriques de la transformation digitale

3.1.1. Approche de changement technologique de la transformation digitale

- *Les théories d'assimilation de la technologie*

Les premières théories en management des systèmes d'information, telles que le modèle de diffusion des innovations de Rogers en 1962 (Chahine & Bentaleb, 2019) et le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) de (Davis, 1989), mettent l'accent sur l'adoption rapide des technologies. Rogers souligne l'influence des caractéristiques intrinsèques de la technologie et des perceptions individuelles, tandis que le TAM considère l'acceptation comme tributaire de la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation. Cependant, ces approches, relevant du "déterminisme technologique", offrent une compréhension limitée des motivations sous-

jaçentes à l'acceptation et à l'usage de la technologie par un groupe d'acteurs. De plus, l'adoption de technologies collaboratives dans la vie personnelle ne garantit pas nécessairement leur appropriation dans le contexte professionnel en accord avec la stratégie digitale de l'entreprise.

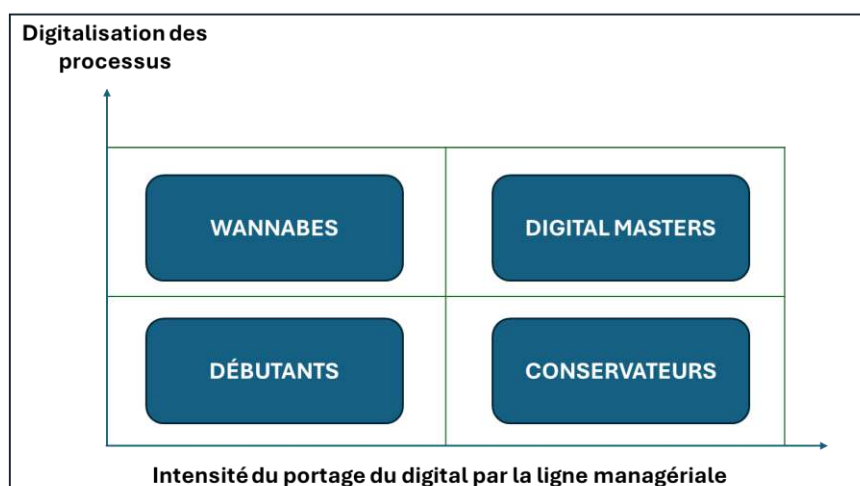
- **Le modèle de la capacité d'absorption**

Le modèle de la capacité d'absorption, développé par (Cohen & Levinthal, 1990) et (Boynton et al., 1994), élargit la perspective en intégrant des dimensions organisationnelles telles que le climat social, la gestion des systèmes d'information (SI), la culture partagée SI, les processus internes de collaboration, et le rôle des managers. Reposant sur une "mosaïque de connaissances," il favorise le lien entre managers spécialistes en technologies de l'information (TI) et managers métiers (Chouaib, 2020). Les conditions de réussite selon ce modèle impliquent un climat organisationnel favorable, des savoir-faire partagés autour des TI, et des processus de gestion des TI efficaces.

- **Travaux sur la maturité digitale ou intensité digitale**

Les travaux sur la maturité digitale, initiés par (Autissier & Moutot, 2013) et développés par (Fayon & Tartar, 2019), rejettent l'approche d'empilement de technologies au profit d'une analyse basée sur la maturité digitale. Le modèle DIMM (Digital Internet Maturity Model) mesure cette maturité, permettant d'identifier le stade de transformation numérique d'une entreprise et les efforts à poursuivre (Fayon & Tartar, 2019). L'intensité digitale, évaluée selon la digitalisation des processus et l'intensité de portage du digital par la ligne managériale, est cruciale (Hatton, 2017). Selon George Westerman (2012), « les entreprises qui sont matures dans les deux dimensions - sont les plus performantes en tant que groupe, dépassant de loin les entreprises moins matures sur de multiples mesures financières. Les entreprises qui sont matures sur le plan de l'intensité numérique (axe vertical de la matrice) sont plus aptes à générer des revenus à partir de leurs actifs existants [...] L'intensité numérique permet aux entreprises de gagner et de gérer plus de volume avec la capacité physique existante. La différence est substantielle. » (Westerman et al., 2012). La matrice de l'intensité digitale distingue entre débutants, conservateurs, imitateurs technologiques, et "Digital Masters," ces derniers étant les plus performants grâce à une mobilisation efficace des technologies et une implication de la ligne managériale. Autissier et al. (2014) soulignent même le développement d'un ADN digital chez ces entreprises qualifiées de "Digirati," grâce à une vision digitale forte, des programmes de formation massifs, et une collaboration étroite entre les managers TI et métiers.

Figure 1 : Matrice de l'intensité digitale du MIT (Hatton, 2017)



Source : Réalisation personnelle

3.1.2. Approche de la conduite du changement organisationnel de la transformation digitale

- *L'approche socio-technique en Grande-Bretagne, au Tavistock Institute dans les années 1950*

L'approche socio-technique (Ibert, 2017), développée au Tavistock Institute dans les années 1950, représente l'une des premières théories théoriques sur l'adaptation au changement et la résistance potentielle. Son mérite réside dans l'insistance sur la gestion simultanée des aspects techniques et humains lors des changements organisationnels. Le modèle des champs et des forces de (LEWIN, 1951) est un outil conceptuel et pratique cruciale, identifiant deux forces opposées : les forces motrices poussant au changement et les forces de résistance maintenir le statu quo. Les trois phases de « *dégel* » (signifie la phase de préparation au changement se caractérise par la mise en place d'un ensemble d'actions visant la prise de conscience du besoin de changer et une remise en cause des pratiques en vigueur), « **transition** » (caractérisée par l'abandon d'anciennes pratiques et l'adoption de celles qui sont souhaitées) et « *regel* » (où un nouvel équilibre se renforce par l'appropriation de nouveaux comportements et le développement de compétences) mettent en lumière l'importance d'agir sur ces forces pour piloter efficacement des changements tels que la transformation digitale.

- *L'approche contextualiste du changement de Pettigrew (1987)*

L'approche contextualiste ou le « contextualisme » de (Pettigrew, 1987) se concentre sur les dimensions du contexte, du contenu et des processus lors du changement organisationnel. Elle considère la transformation digitale non seulement comme un "quoi" (contenu), mais aussi comme un "comment" et un "pourquoi". Le contenu se réfère au domaine spécifique des changements, tandis que le contexte interne englobe la structure, la culture et le système politique de l'entreprise, et le contexte externe couvre les environnements socio-économique, politique, technologique et concurrentiel. Les processus impliquent les actions et réactions des acteurs pour évoluer vers un état futur. Maintenir une cohérence entre ces dimensions favorise une intégration réussie du changement organisationnel.

3.2. Digitalisation de management des ressources humaines

La gestion des ressources humaines fait l'objet d'une transformation numérique, ce qui constitue un processus très complexe et organisé (Yijia , 2023). L'assistance de conseillers externes est nécessaire, car la gestion des ressources humaines est un défi pour l'expérience interne fondatrice d'une entreprise qui doit servir de norme pour toutes les pratiques (Zhou , 2022).

La transformation digitale des ressources humaines débute par la numérisation des processus RH, incluant le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des compétences. Elle peut être décrite, dans un premier temps, comme l'exploitation des possibilités offertes par le numérique à travers diverses solutions RH, qu'elles soient existantes sur le marché ou à créer pour (Baudoin et al., 2019) :

- Enrichir la manière de réaliser des tâches ou des processus RH.
- Transformer la manière de réaliser des tâches ou des processus RH.
- Automatiser la manière de réaliser des tâches ou des processus RH.

Dans cette perspective, la transformation numérique des ressources humaines s'exprime par l'implémentation de diverses solutions sur plusieurs processus RH, qui sont soutenues par des projets numériques. Ainsi, on peut envisager cette digitalisation des RH comme un ensemble de projets numériques, chacun à des niveaux de progression variés et intégrant une ou plusieurs solutions numériques (Baudoin et al., 2019).

La transformation digitale RH englobe un large spectre d'aspects. En effet, la digitalisation du management des ressources humaines se définit comme un ensemble de réponses, qu'elles

soient numériques ou non, visant à permettre aux départements de gestion des ressources humaines de s'adapter aux défis de la transformation numérique au sein d'une entreprise. Cette adaptation répond aux évolutions des besoins à la fois des clients internes et externes de l'entreprise (Baudoin, Diard, Benabid, & Cherif, 2019).

Encourager les employés à améliorer en permanence la culture numérique requise à l'ère du changement numérique est propice à la promotion de la numérisation de la gestion des ressources humaines, à la réduction des coûts de gestion, d'accroître la valeur stratégique de la gestion des ressources humaines et d'améliorer l'agilité et la flexibilité de la gestion de l'entreprise et l'agilité et la flexibilité de la gestion de l'entreprise (Jun et al., 2022).

Dans cette perspective, la transformation numérique du management des ressources humaines se réalise à travers la mise en œuvre de projets RH, qu'ils intègrent des solutions numériques ou non, afin de redéfinir la fonction RH et d'appuyer les transformations numériques de l'entreprise. Il est essentiel de souligner que certaines solutions numériques peuvent avoir des effets profonds sur les utilisateurs, provoquant des changements dans les habitudes de travail, les structures organisationnelles, les compétences et les métiers. Dans ce contexte, on parle de solutions numériques RH transformatives en raison de leur impact significatif sur l'ensemble de l'entreprise.

4. Concept de l'expérience collaborateur

4.1. Définition

L'Expérience Collaborateur selon VACHERET et VONBANK en 2021, est souvent vue comme le concept miroir de l'expérience client. Depuis plusieurs dizaines d'années, l'expérience client est le graal des entreprises. Ce concept anime aujourd'hui au quotidien les directeurs client ou marketing. De manière plus discrète et avec un peu de latence, les directions RH ont accueilli le concept et l'ont transféré dans leur domaine de prédilection : les femmes et les hommes qui font vivre et fonctionner l'entreprise au quotidien (Vacheret & Vonbank, 2021). Selon Michel BARABEL le concept de l'expérience collaborateur est un concept social flou qui année après année devient un mot-valise. Pour lui le concept est une association de deux mots : expérience et collaborateur. Une expérience est un enchaînement d'événements dont il est possible de tirer une leçon. Un collaborateur est un individu qui concourt à la réalisation d'une œuvre commune. Étymologiquement parlant, l'Expérience Collaborateur d'une entreprise serait donc l'enchaînement d'événements apprenants vécus par les personnes qui contribuent à la création de valeur de l'entreprise (Vacheret & Vonbank, 2021).

Pour Thomas Chardin le fondateur de Parlons RH : « L'Expérience Collaborateur se réfère à l'ensemble des interactions et des expériences d'un collaborateur au sein de son entreprise, couvrant les moments clés de son parcours, comme le recrutement, ainsi que son quotidien professionnel, jusqu'à la séparation. » (Chardin, 2021)

Pour Séverine Loureiro & Myriam Lepetit-Brière (2018) « L'Expérience Collaborateur correspond aux émotions et aux perceptions vécues par le collaborateur dans ses interactions avec l'entreprise, englobant ses processus, son cadre physique, sa structure organisationnelle, son management, ses collègues et ses valeurs. (Loureiro & Lepetit-Brière, 2018)»

Du point de vue du collaborateur, son Expérience Collaborateur est ce qu'il vit lors de ses interactions avec l'entreprise. C'est ce qu'il retient d'un point de vue physique, émotionnel, mental et spirituel de chaque moment vécu avec l'entreprise. Deux prismes, deux lectures d'une même pièce : l'expérience proposée par une entreprise et l'expérience vécue par un individu (Vacheret & Vonbank, 2021).

4.2. Caractéristiques de l'expérience collaborateur

Fabien VACHERT et Anne VONBANK, dans leur ouvrage intitulé « Au cours de l'expérience

Collaborateur : proposer à vos collaborateurs une expérience qui vous ressemble et décuple vos performances business », ont identifié six traits distinctifs de l'expérience vécue par les collaborateurs, qui sont résumés dans le tableau suivant (Vacheret & Vonbank, 2021) :

Tableau N°01 : Caractéristiques de l'expérience collaborateur

Caractéristique	Description
1. L'Expérience collaborateur Existe	Les collaborateurs vivent diverses expériences, bonnes, mauvaises ou neutres, en interagissant avec l'environnement organisationnel. Les expériences peuvent être liées à des processus tels que le recrutement, le contexte de travail, etc.
2. L'Expérience collaborateur est relative	Les individus tirent des leçons de leurs expériences sur quatre plans : le plan physique, où ils évaluent si leurs efforts correspondent aux résultats obtenus ; le plan émotionnel, où ils examinent si leurs émotions satisfont leurs attentes ; le plan mental, où ils vérifient si leurs expériences correspondent à leurs prévisions logiques et théoriques ; enfin, le plan spirituel, où ils évaluent si leurs expériences sont en harmonie avec leurs croyances et leurs valeurs.
3. L'Expérience Collaborateur est vécue par toutes et tous	L'Expérience Collaborateur concerne tous ceux qui interagissent avec l'entreprise. Bien que chaque individu ait une expérience unique, il est essentiel de reconnaître la diversité des publics au sein de l'entreprise. Les collaborateurs, y compris les gestionnaires, les employés en contact avec les clients et les candidats, doivent être traités de manière spécifique pour améliorer leur expérience.
4. L'Expérience Collaborateur est évolutive	L'expérience collaborateur évolue constamment en fonction des leçons tirées des expériences passées et des nouvelles expériences. Le parcours collaborateur comporte de nombreux moments clés, et une attention globale est nécessaire pour influencer de manière positive cette évolution.
5. L'Expérience Collaborateur est multifactorielle	L'expérience collaborateur est le résultat de multiples facteurs, qu'ils soient positifs ou négatifs. Des éléments tels que les petites étincelles de joie, les défis quotidiens, les moments précieux et les irritants contribuent à forger l'expérience de chaque collaborateur.
6. L'Expérience Collaborateur est unique	Chaque entreprise a une expérience collaborateur unique qui reflète sa culture d'entreprise. Chaque collaborateur contribue à cette culture et en est un actionnaire.

Source : Vacheret & Vonbank (2021)

4.3. Enjeux de l'expérience collaborateur

Les défis liés à l'expérience des employés peuvent varier d'une industrie à l'autre et d'un secteur à l'autre. Dans les micro-entreprises et les PME, les employés et les dirigeants sont confrontés à des exigences professionnelles qui peuvent être perçues comme des défis et des obstacles, tels que la gestion du temps, les ventes et les relations avec les parties prenantes, ainsi que la communication et le flux d'informations (Vanharanta et al., 2022). Dans le secteur des technologies de l'information, la perception de l'autonomisation, de l'implication et de l'habilitation améliore l'expérience des employés (Kulkarni & Mohanty, 2022). Les entreprises peuvent promouvoir l'évolution en proposant des expériences captivantes et en mettant en œuvre des mesures concrètes, notamment en fournissant un soutien et des ressources adaptés à

leurs employés (Carvalho et al., 2021). D'après Pangolla et ses collègues, dans le domaine de la santé, les principaux moteurs de l'expérience des employés sont le respect, l'alignement stratégique, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que l'épanouissement et le développement (Pangallo et al., 2022).

Pour Demerouti et ses collègues, les exigences professionnelles sont définies comme "les aspects physiques, sociaux ou organisationnels du travail qui exigent un effort physique et/ou psychologique (c'est-à-dire cognitif ou émotionnel) soutenu de la part de l'employé et qui sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques (par exemple, l'épuisement)" (Demerouti et al., 2001). Selon le modèle exigences-ressources professionnelles (JD-R) (Cao et al., 2023), Les conditions et les ressources requises dans le cadre de l'emploi sont associées à deux processus distincts : le processus d'altération de la santé, engendrant des conséquences négatives, et le processus de motivation, entraînant des résultats positifs. Par conséquent, les exigences professionnelles ne sont pas intrinsèquement négatives, mais peuvent induire du stress si les ressources professionnelles ne sont pas adéquates pour soutenir les employés dans la gestion de leurs responsabilités.

5. Relation digitalisation, management RH et expérience collaborateur

5.1. Les facteurs influençant l'expérience collaborateur

L'expérience collaborateur est le résultat perceptif synchronisé de toutes les interactions entre les employés et l'organisation. Ces interactions sont influencées par trois facteurs qui comprennent « l'espace physique » (espace de travail/environnement de travail) que l'employé utilise au quotidien, « la culture » (normes, croyances, valeurs, politiques) de l'organisation et « l'environnement technologique » fourni par l'employeur. (Jacob & Goldsmith, 2017).

5.1.1. Facteur culturel

La culture d'une organisation est façonnée par ses valeurs, ses attitudes, ses pratiques et sa mission, et elle est essentielle pour façonner l'expérience des employés. En général, la culture d'entreprise peut nous dynamiser ou nous fatiguer, nous motiver ou nous démoraliser, et nous autonomiser ou nous étouffer. Chaque jour, nous expérimentons cette culture, qu'elle soit favorable ou défavorable (Jacob & Goldsmith, 2017).

5.1.2. Facteur technologique

Cela inclut l'ensemble des solutions mises à la disposition des employés pour faciliter leur travail, telles que le poste de travail, les smartphones ou tablettes, ainsi que les divers éléments du système d'information. « Il est de plus en plus reconnu que prêter attention à l'expérience collaborateur est bénéfique pour les salariés comme pour les entreprises, qu'il améliore la qualité de vie au travail et qu'il renforce l'engagement. De plus, une expérience collaborateur positive rend les organisations plus agiles face à l'hybridation du travail. On peut donc s'attendre à ce que cette dynamique se poursuive », affirme Thomas Chardin, dirigeant fondateur de Parlons RH (Mabrouki et al., 2022).

Le digital est aussi considéré comme un moyen d'optimiser le service offert aux clients internes, notamment les collaborateurs et les managers, dans le contexte de la gestion de la relation collaborateur.

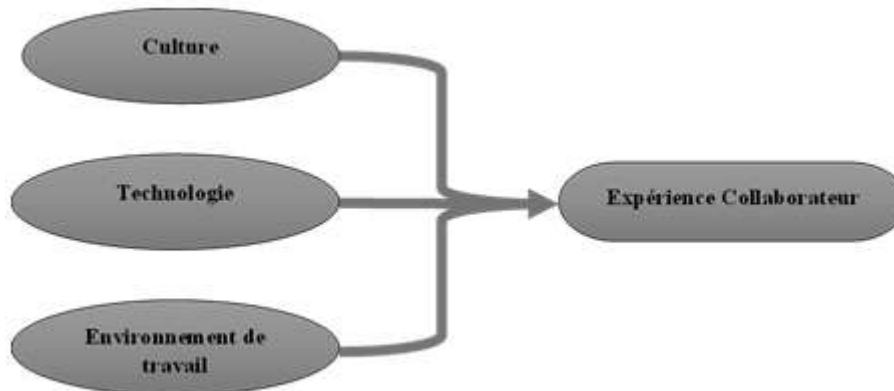
Dans le contexte de la digitalisation des processus organisationnels, l'expérience collaborateur est devenue un facteur essentiel pour la compétitivité sur le marché. Ainsi, les organisations doivent réévaluer et actualiser l'expérience digitale de leurs collaborateurs afin d'assurer une transformation digitale réussie (Mabrouki et al., 2022).

5.1.3. Facteur de l'environnement de travail

Un environnement de travail se réfère à l'ensemble des aspects physiques et humains susceptibles d'affecter un travailleur dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. Du coup, les outils et les process mis à disposition des collaborateurs jouent un rôle déterminant dans l'expérience employé (Diard, 2024).

En outre, un environnement de travail englobe aussi les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux. Ces éléments doivent être gérés par l'employeur afin d'assurer aux salariés un cadre de travail optimal.

Figure 3 : Déterminants de la qualité de l'expérience collaborateur (Morgan, 2017).



Source : Réalisation personnelle

5.2. La transformation digitale outil de développement de l'expérience collaborateur

De nos jours, de nombreux employés aspirent à vivre une expérience collaborateur de qualité, caractérisée par des processus digitalisés. Cette expérience numérique accompagne l'ensemble du parcours d'un salarié, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise, englobant également la gestion de sa carrière.

Anne Del Pozo souligne dans son article publié en 2021 dans le site GPO.fr, sous l'intitulé « 'expérience numérique des collaborateurs a un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Dans le contexte actuel de transformation digitale, il est crucial de reconnaître que l'expérience collaborateur est intimement liée aux outils digitaux qui sont désormais ancrés dans le quotidien des entreprises (Del Pozo, 2021).

Tout comme le digital est vital pour les départements marketing, il est également devenu un élément fondamental des stratégies marketing RH. Les DRH se concentrent sur les collaborateurs, et attirer et fidéliser les talents représente un défi croissant. Il est donc essentiel de créer de bonnes interactions entre les collaborateurs (et les candidats) et leur employeur pour bâtir une véritable histoire et établir des liens authentiques. Un tiers des décideurs RH voient dans le digital un outil précieux pour enrichir cette expérience collaborateur (Markess, 2017).

La transformation digitale soutient la dématérialisation des processus internes, permettant à l'entreprise de rendre plus fluides les échanges entre collaborateurs et avec ses clients, fournisseurs et son écosystème, le tout sans nécessiter d'intervention humaine ni de documents imprimés (Autissier et al., 2017).

Le succès de la transformation digitale dépend fortement de l'engagement et de l'implication des collaborateurs, tant lors de sa conception que de son exécution. Cela se reflète dans leur acceptation des nouvelles méthodes de travail. En d'autres termes, il s'agit de surmonter les résistances au changement, d'établir un écosystème numérique, de maîtriser les technologies digitales et de stimuler l'innovation chez les employés (Chahine Rhchim & Bentaleb, 2019).

6. Conclusion

En conclusion, cette étude ambitionne de faire une contribution significative au domaine du management des ressources humaines en offrant des insights applicables et éclairants. En explorant l'interaction entre la transformation digitale et l'expérience collaborateur, elle ouvre des perspectives novatrices pour une gestion des ressources humaines plus efficace, résolument tournée vers l'avenir.

En analysant comment la digitalisation influence l'expérience des employés, les entreprises peuvent mieux cerner les attentes et les besoins de leur capital humain. Cela leur permet d'ajuster leurs stratégies RH pour favoriser un environnement de travail à la fois stimulant et productif. Par exemple, l'adoption de technologies numériques peut faciliter la communication, améliorer l'accès à la formation et rendre les évaluations plus transparentes et équitables.

En intégrant ces connaissances dans leurs pratiques quotidiennes, les entreprises ne se contentent pas d'améliorer leur attractivité en tant qu'employeur ; elles renforcent également leur compétitivité sur un marché en perpétuelle évolution. Des équipes motivées et engagées se traduisent par une meilleure performance, une innovation accrue et une fidélité renforcée des employés. En somme, la transformation digitale, lorsqu'elle est guidée par une compréhension approfondie de l'expérience collaborateur, devient un levier puissant pour le succès durable des organisations.

Références

- (1). Albessart C. Calay V. Guyot J.L. Marfouk A. Verschueren F. (2017). *La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique*. Wallonie IWEPS.
- (2). Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage*. Paris: Dunod.
- (3). Autissier, D., Lange, A., & Houlière, S. (2017). *Penser digital*. Paris: Eyrolles.
- (4). B Kulkarni, M., & Mohanty, V. (2022). An Experiential Study on Drivers of Employee Experience. *International Journal of Management and Humanities* , 1-7.
- (5). Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Malakoff: DUNOD.
- (6). Boynton, A. C., Zmud, R. W., & Jacobs, G. (1994). The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations. *MIS Quarterly*, 99-318.
- (7). Bridger, E., & Gannaway, B. (2021). *Employee Experience by Design How to Create an Effective EX for Competitive Advantage*. Kogan Page.
- (8). Cao, J., Liu, J., & Chou Wong, J. (2023). JD-R model on job insecurity and the moderating effect of COVID-19 perceived susceptibility. *Curr Psychol*, 1-15.
- (9). Carvalho S, S., Carvalho C, C., & Carvalho F, F. K. (2021). Challenging experiences: recommendations for promoting individual development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2049-2058.
- (10). Chahine Rhchim, M., & Bentaleb, C. (2019). Le rôle du professionnel RH dans la conduite de la transformation digitale : essai de contextualisation empirique. *Management & Société*, 69 à 82.
- (11). Chardin, T. (2021). *L'expérience collaborateur vue par les acteurs RH*. France: Parlons RH.
- (12). Chouaib, A. (2020). La transformation digitale : quel rôle pour la fonction RH ? Cas de l'entreprise publique soutu.com. *Management et Société*, 47-69.
- (13). Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 319 - 340.

- (14). Del Pozo, A. (2021, Novembre 15). *L'expérience numérique des collaborateurs impacte la performance de l'entreprise*. Récupéré sur l'entreprise digitale: <https://entreprisedigitale.info/experience-numerique-collaborateurs/>
- (15). Demerouti, E., B. Bakker, A., Nachreiner, F., & B. Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512.
- (16). Diard, A. (2024, Janvier 01). *Mesurer l'expérience employé : un élément essentiel dans la croissance de votre entreprise*. Récupéré sur People Spheres: <https://peoplespheres.com/fr/mesurer-l-experience-employe-un-element-essentiel-dans-la-croissance-de-votre-entreprise/#:~:text=En%20conclusion%2C%20mesurer%20l'exp%C3%A9rience,la%20r%C3%A9putation%20de%20l'entreprise.>
- (17). DRH.ma. (2023, Décembre 28). *Les innovations technologiques et le développement pour 2022*. Récupéré sur DRH.ma: <https://drh.ma/rh-les-innovations-technologiques-et-le-developpement-pour-2022/>
- (18). Fayon, D., & Tartar, M. (2019). *TRANSFORMATION DIGITALE 2.0*. France: PEARSON.
- (19). Fernandez, A. (2023, Janvier 14). *La GRH, Gestion des Ressources Humaines, expliquée*. Récupéré sur Piloter.org: <https://www.piloter.org/performance-entreprise/GRH-gestion-ressources-humaines.htm#alire>
- (20). Hatton, J. (2017, Octobre 09). *Quelle intensité digitale pour votre entreprise ?* Récupéré sur Buzznative, l'agence calée et décalée: <https://buzznative.com/quelle-intensite-digitale-pour-votre-entreprise/>
- (21). Ibert, J. (2017). Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations. *Management & Société*, 97 - 112.
- (22). Jacob, M., & Goldsmith, M. (2017). *The employee experience advantage*. New York: Wiley.
- (23). Jun, M., CAI, Y., & Guo, M. (2022). Human resource Management Reform in the context of digital. *Secretary*, 73 - 83.
- (24). LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
- (25). Loureiro, S., & Lepetit-Brière, M. (2018). *Boostez l'expérience collaborateur de votre organisation*. Paris: EYROLLES.
- (26). M. Cohen, W., & A. Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- (27). Mabrouki, E., Belkadi, L., & Khatori, Y. (2022). Proximité RH sociale et digitale : Une analyse théorique des nouvelles tendances des pratiques RH au profit de l'expérience collaborateur. *IJAFAME*, 264-275.
- (28). Markess, A. d. (2017). *La transformation digitale RH, au coeur de la relation collaborateur*. France: Sopra HR Software.
- (29). Mullenders, A. (2009). *E-DRH: Outil de gestion innovante*. Bruxelles: Groupe de Boock.
- (30). Pangallo, A., Atwell, T., Roe, K., & Boissy, A. (2022). Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. *Patient Experience Journal*, 46-61.
- (31). Parviainen, P. T. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 63- 77.
- (32). Perrot, S., & Garreau, L. (2014). *L'engagement des salariés vu par les dirigeants*. Paris: Université Paris Dauphine.
- (33). Pettigrew, A. (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford: Hardback.
- (34). Trébilcock, A. (2011, Janvier 21). *Relations de travail et gestion des ressources humaines*. Récupéré sur Organisation Internationale de Travail:

- <https://www.iloencyclopaedia.org/fr/part-iii-48230/labor-relations-and-human-resource-management>
- (35). Vacheret, F., & Vonbank, A. (2021). *Au cœur de l'expérience collaborateur*. France: EMS.
- (36). Vanharanta, O., Vartiainen, M., & Polvinen, K. (2022). Job challenges are hindrances too: examining experiences of managers and employees in Finnish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 975-992.
- (37). Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012, Novembre 20). *The Advantages of Digital Maturity*. Récupéré sur MIT Sloan, Management review: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/>
- (38). Yijia , Y. (2023). How to Promote the Digitalization of Human Resources Management. *BGP Business & Management*, 638-642.
- (39). Zhou , S. (2022). Digital transformation of Human Resource Management under Special Background. *Management and Technology of Small and Medium-sized Enterprises*, 109 - 111.