



## La Transformations digitale et l'optimisation du processus de recrutement : étude exploratoire

### Digital Transformation and Optimizing the Recruitment Process: An Exploratory Study

Abdellah BAKRIM <sup>a1</sup>, Malika AJERAME<sup>b</sup>

<sup>a b</sup> *Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc*

---

#### Informations sur l'article

#### Résumé

#### Mots-Clés :

transformations  
digitales ; GRH ; E-  
GRH ; e-recrutement ;  
TIC

#### JEL :

O3, J32, J70, J52, J23,  
J62, J63, J28 et J53

Dans un environnement marqué par des évolutions technologiques et l'accroissement de la compétitivité entre les entreprises, la fonction des ressources humaines se trouve face à une problématique d'évolution et d'adaptation de ses pratiques afin d'être simultanément plus stratégique et plus efficace.

L'intégration de la technologie dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise paraît être la meilleure solution à ce problème. En effet, ces outils notamment les sites de recrutement, les logiciels et les réseaux sociaux offrent de nouvelles possibilités et opportunités aux organisations et spécifiquement dans le processus de recrutement. Ce dernier qui représente un enjeu stratégique pour toute organisation étant donné que le personnel est un levier majeur de performance.

Dans cette perspective, le présent article a pour objectif de relever l'impact des transformations digitales sur le processus de recrutement.

---

#### Article Info

#### Abstract

#### Keywords:

digital transformation ;  
HRM ; E-HRM ;  
e-recruitment ; ICT.

In an environment marked by technological changes and increased competitiveness between companies, the HR function is faced with the problem of evolving and adapting its practices in order to be simultaneously more strategic and more efficient.

The integration of technology in the management of human resources seems to be the best solution to this problem. Indeed, these tools, notably recruitment websites, software and social networks, offer new possibilities and opportunities to organizations, specifically in the recruitment process. The latter is a strategic issue for any organization since the staff is a major lever of performance.

Received 06 May 2024  
Accepted 10 July 2024

The objective of this article is to highlight the impact of digital transformations on the recruitment process.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: [a.abakrim@uiz.ac.ma](mailto:a.abakrim@uiz.ac.ma)

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24077>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

## Introduction

Selon Kalika (2000) : « *Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, ou seront bouleversés par internet* ». En effet, le potentiel des technologies d'information et de communication (TIC) à changer les entreprises a été une thématique persistante dans la littérature du management depuis l'apparition des ordinateurs dans les années 50. Ainsi, les TIC concernent la quasi-totalité des milieux et des aspects de la vie économique et ont introduit des changements considérables dans la manière dont les sociétés sont organisées.

A partir des années 1980, la fonction RH a émergé d'une fonction de gestion du personnel à une fonction de la gestion des ressources humaines. Ensuite, et à la fin des années 90 aux États-Unis, l'E-GRH est apparu, il représente tout ce que les TIC puissent apporter à la gestion des ressources humaines. Dans cette même optique, tous les processus de la GRH tels que le recrutement, la formation, l'évaluation...sont concernés par l'informatisation.

Comme nous l'avons mentionné au-dessus la pratique de recrutement a également été touchée par cette évolution; il constitue l'un des principaux leviers stratégiques dont les entreprises disposent pour accroître leur rentabilité, augmenter leur capacité concurrentielle et améliorer leur productivité.

En effet, avec l'émergence de la technologie et l'intégration de technologies du web 1.0 et web 2.0 dans le processus de recrutement, les traditionnelles méthodes de recrutement ont été remplacées par le recrutement en ligne ou l'e-recrutement, qui a permis d'améliorer considérablement l'efficacité du processus tel que, la réduction des coûts, l'image et la notoriété de l'entreprise et la diminution de la charge administrative ( Bondarouk et Ruel, 2013 ) .

Le but de ce travail est de montrer à la lumière des résultats d'une enquête comment les transformations digitales et les technologies d'information et de communication ont optimisés le processus de recrutement, ainsi que les moyens utilisés et les avantages qui en découlent.

L'objectif de cette étude est de répondre, à partir des conclusions d'une enquête, à la principale question de recherche suivante :

***Dans quelle mesure les transformations et les technologies de l'information et de la communication améliorent-elles le processus de recrutement ?***

Dans cette perspective, nous allons, premièrement mettre l'accent sur la transformation digitale ainsi que leur rôle dans le renouvellement des procédés de la fonction RH.

## 1. La transformation digitale et la fonction RH

### 1.1. Origine et définition de la transformation digitale

Le développement de l'Internet entre 1995 et 1998 a totalement changé le monde en imposant un renouvellement des méthodes de travail dans les organisations. En effet, Selon Gille (1978), l'histoire moderne a connu des moments de profondes mutations des systèmes techniques qui ont modifiées les pouvoirs, bouleversé la structure et perturbé les institutions.

Après les deux révolutions mondiales (la fin du XVIIIème siècle la première révolution avec le développement de la mécanique et de la chimie, un siècle après une deuxième révolution arrivée grâce à l'intégration de l'énergie notamment le pétrole et l'électricité dans le système de la richesse). A partir du le XIXe siècle une troisième révolution s'est arrivée, avec le développement de l'informatique, l'Internet et des nouvelles technologies.

Selon Stolterman & Fors (2004), la transformation digitale est le changement causé ou provoqué par la technologie digitale dans tous les aspects de la vie humaine. Egalement, Horlacher et al. (2016) et Singh et Hess (2017) définissent la transformation digitale comme l'utilisation des nouvelles technologies numériques, telles que les médias sociaux, le mobile, l'analytique ou les dispositifs intégrés, afin de permettre des améliorations majeures de l'activité, comme l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'entreprise.

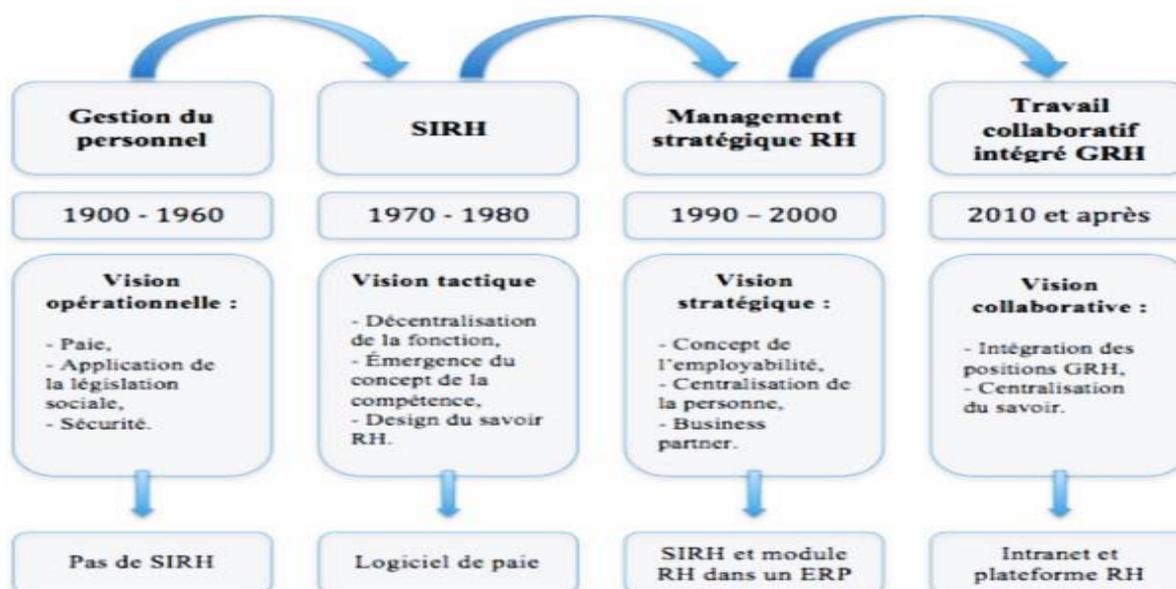
De ce fait, et en se basant sur les définitions existantes, nous développons une définition conceptuelle de la DT comme *"un processus qui vise à améliorer une organisation en apportant des changements significatifs à ses propriétés par le biais de combinaisons de technologies d'information, d'informatique, de communication et de connectivité"*.

## 1.2. La gestion des ressources humaines électronique « E-GRH »

Selon Heikkila, J.-P (2010) A partir des années 60 les TIC ont été intégrées dans les pratiques de la GRH mais seulement pour les opérations relatives à la paie. Dix ans plus tard l'avènement du portail RH, qui a été considéré un peu compliqué par rapport aux TIC utilisés auparavant. Néanmoins, la E-GRH est apparue au cours des années 90 aux Etats-Unis, c'est un concept développé initialement par la société de consulting Watson Wyatt.

Beaucoup de chercheurs ont essayé de donner une définition à l'e-GRH. En effet selon Voermans et van Veldhovenn (2007), l'e-GRH est l'usage des technologies pour soutenir les activités administratives de la GRH, également Ruel et al. (2004, 2007) Davoudi et Fartash, (2012) Fındıklı et Bayarçelik, (2015) ont défini la gestion des ressources humaines en ligne comme un moyen permettant de mettre en œuvre des stratégies, politiques ainsi que les pratiques RH dans les organisations en utilisant des outils technologiques du web. Le schéma ci-dessous illustre la transformation de la fonction RH au fil du temps (Chammaa, 2016).

Figure 1 : Évolution de la gestion des ressources humaines et des systèmes d'information



Source: Chammaa, C. 2016.

## 1.3. Pratiques d'e-GRH

Les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) concernent tous les aspects de l'emploi et de la gestion des personnes dans les organisations (Armstrong, 2010). Cependant, les

transformations digitales ont impacté les pratiques clés de la fonction RH et ont ainsi bouleversé les structures des postes et les relations entre les individus et les organisations (Stone et Deadrick, 2015). A cet effet, plusieurs types d'utilisation des TIC dans les pratiques RH peuvent être identifiés. Parmi eux, ceux qui sont générales et d'autres qui sont plus spécifiques à certaines tâches :

- **E-learning** : l'objectif principale de e-learning est d'élaborer des supports de formations qui sont accessible sur l'intranet de l'entreprise et qui peuvent être utilisés à tout moment par les apprenants, ces programmes portent sur des notions de base à savoir : comptabilité, fondamentaux de gestion, ou sur des applications propres à un métier.
- **E-recrutement** : le processus de recrutement consiste principalement à attirer des profils ayant des compétences et des connaissances pour accomplir les postes vacants. En effet, les entreprises affichent sur leur site internet une fenêtre recrutement avec les postes vacants avec une possibilité de déposer un curriculum vitae « CV » pour les chercheurs d'emplois.
- **E-sélection** : consiste principalement à assurer l'adéquation entre les caractéristiques du poste vacant et les compétences, les connaissances ainsi que les besoins de la personne qu'elle retiendra. Ceci, par le moyen d'un système digital qui permet aux candidats de remplir en ligne leurs fiches et pour l'entreprise d'utiliser le tri par l'utilisation des outils pour détecter les mots clés relatifs au poste pour sélectionner les CV.
- **E-gestion administrative** : comprend une multitude d'applications administratives que les employés peuvent utiliser en ligne, telle que : le dossier du personnel, les tableaux de bord sociaux, la plate-forme de formation (dont le e-learning), la gestion des compétences et carrières, la paie, la gestion des temps et des activités.
- **E-Mobilité** : son objectif est de fournir aux employés toutes les informations sur les offres d'emploi interne à l'aide d'une rubrique sur l'intranet de l'entreprise, et les responsables traitent les candidatures à la mobilité internationale administrativement en ligne.
- **E-GPEC** : est une pratique de la gestion des ressources humaines visant à adapter les emplois, les compétences et les effectifs à court et moyen terme. Les chercheurs constatent que l'introduction des technologies dans la GPEC est plus bénéfique que les systèmes traditionnels qui permettaient de gagner du temps et de l'argent tout en améliorant la productivité de la GRH (El Ouizgani, 2020).
- **E-évaluation** : L'évaluation des RH est un ensemble de procédures systématiques destinés à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation (Sekiou. Blondin et al. 1993), l'intégration de la technologie dans l'évaluation permet aux managers ainsi qu'aux employés de soumettre les données de performance directement au département RH sous forme électronique, ce qui réduit d'une manière impressionnante le temps et les coûts pour le département RH (Panayotopoulou, L., Vakola, M. et Galanaki, E. 2007).

## 2. Les transformations digitales : outils d'optimisation du processus de recrutement

### 2.1. Les transformations digitales et le recrutement : vers l'e-recrutement

Le recrutement est un facteur clé pour toute entreprise. En effet, la réussite ou la performance de l'entreprise ne réside pas seulement dans les produits ou les services offerts, mais également dans l'efficacité de son capital humain. C'est pour cela, le renforcement des ressources humaines par des profils compétents est un facteur déterminant pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. C'est pour cette raison que le recrutement ne doit pas être négligé.

Sinha et Thaly (2013) définissent le recrutement comme « le processus consistant à rechercher les bons talents et à les inciter à postuler à des emplois dans l'organisation », Il est donc un ensemble de procédés pour attirer des candidats correspondant aux besoins de l'entreprise en termes de RH pour un poste donné, afin de sélectionner et choisir parmi ces candidats les meilleurs en termes de compétence.

Avant le phénomène de numérisation, toutes les étapes du processus de recrutement étaient effectuées dans les locaux de l'entreprise à travers des réunions et des entretiens personnels. Aujourd'hui, comme le soulignent Parry et Tyson (2008), avec les possibilités fournies par la communication en ligne et les logiciels de recrutement ainsi que les réseaux sociaux, le processus de recrutement traditionnel est désormais essentiellement mené en ligne. Depuis la fin des années 1990 et début des années 2000, l'Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement, avec le développement du Web 1.0 et le lancement de sites de recrutement (monster.fr qui a été créé en 1999) la recherche et le recueil de candidatures via internet se sont développés (Jean-Marie Peretti 2015), on parle donc de l'e-recrutement.

Toujours selon le même auteur, le recrutement connaît de profondes transformations avec le lancement du Web 2.0. Cela a permis aussi bien aux entreprises qu'aux candidats de bénéficier des outils de recrutement en ligne : le recruteur dispose d'un ensemble d'outils pour développer son interactivité et pro-activité, mieux attirer les candidats, et de dialoguer avec eux. Et le candidat dispose d'information et d'outil nombreux lui permettant de se préparer efficacement.

De ce fait, et tenant en compte la définition ci-dessus du processus de recrutement du Sinha et Thaly, 2013, on peut définir le recrutement en ligne ou le e-recrutement comme un processus d'embauche utilisant des moyens technologiques et électroniques dans l'objectif principal d'identifier, d'attirer et de sélectionner des employés potentiels.

Peretti (2015) a indiqué que le processus de recrutement se déroule selon treize opérations regroupées en quatre étapes dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : processus de recrutement

1. Définition du besoin	<b>Demande de recrutement</b>
	<b>Décision de recruter</b>
	<b>Définition du poste</b>
	<b>Définition du profil</b>
2. Recherche des candidats	<b>Prospection interne</b>
	<b>Recherche des candidatures externes</b>
3. Sélection des candidats	<b>Tri des candidatures</b>
	<b>Questionnaire</b>
	<b>Entretiens</b>
	<b>Teste</b>
4. Concrétisation	<b>Décision</b>
	<b>Négociations des conditions du contrat et signature</b>
	<b>Accueil et intégration</b>

Source : Peretti (2015)

Dans ce contexte, la vocation de l'e- Recrutement est de rendre le processus plus productif et moins coûteux. Le recrutement en ligne permet donc d'attirer un plus grand nombre d'employés potentiels et facilite le processus de sélection.

## 2.2. Les outils d'e-recrutement

Le recrutement connaît un changement réel depuis que la majorité du marché d'emploi s'est tourné vers l'internet. Dans ce contexte de transformation digitale, de globalisation et de renouvellement du paradigme des stratégies de la gestion des ressources humaines, les entreprises doivent se doter de nouvelles méthodes pour pouvoir évoluer et se développer. Dans

ces conditions, les moyens et les outils de recrutement classiques ont été abandonnés au profit de d'autres, notamment :

#### ✓ **Les sites de réseaux sociaux :**

Les technologies du Web 2.0 ont donné de nouvelles possibilités dans le domaine du recrutement avec l'utilisation des réseaux sociaux comme facebook et linkedin.

Selon Boyd et Ellison (2007) les sites de réseaux sociaux sont des services web qui permettent aux individus :

- d'avoir un profil public ou semi-public au sein d'un système,
- de gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien,
- de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système.

Les entreprises créent une page ou un compte sur l'un des réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, instagram pour s'identifier et d'entrer en contact avec des connaissances et avec des amis pour pouvoir créer une communauté et donc par conséquent des réseaux. Le profil crée (la page ou le compte de l'entreprise) doit être comme une vitrine de ce que représente l'entreprise et il permet aux candidats de pouvoir s'identifier à aux valeurs et principes de l'entreprise. L'avantage dans Les réseaux sociaux c'est qu'ils mettent en avant la personnalisation et l'unicité de l'échange. De ce fait, Les candidats peuvent se contacter directement à des recruteurs (par exemple en utilisant l'InMail de LinkedIn ou le Messenger de facebook) et les employeurs peuvent se connecter à des profils ou des groupes de candidats grâce à des recherches par mots-clés.

#### ✓ **Les sites d'emploi :**

Les sites d'emploi ou les Jobs Boards, correspondent à l'ensemble des sites payants ou gratuits sur lesquels les employeurs postent leurs annonces et des informations sur les postes proposés. Et les chercheurs d'emploi peuvent trouver des emplois correspondant à leurs qualités et compétences. Parmi les sites les plus connus au niveau international Monster, Cadremploi, Regionsjob, Meteojob, Leboncoin, Indeed, et au Maroc on trouve des sites comme Anapec.org, Emploi-public.ma, Manpower-maroc.com, Dreamjob.ma, Alwadifa-Maroc.com, Rekrute.com, Emploi.ma, Marocannonces.com.

#### ✓ **Les sites web des entreprises**

Il s'agit d'une rubrique d'offres d'emplois dans le site internet de l'entreprise, son objectif principal est de gérer les candidatures ainsi de faire connaître l'entreprise aux candidats. Dans son site l'entreprise met ses offres d'emplois et les informations sur le poste ou les postes vacants ainsi que les compétences que l'intéressé doit avoir. Dans l'autre côté, le candidat les candidats peut remplir les formulaires de demande d'emploi en ligne tout en téléchargeant différents documents comme les lettres de motivations et le CV. Cela permet aux entreprises de faciliter l'accès aux données des candidats et d'en faire le tri et le suivi.

### **3. Les TDG outils d'optimisation du processus de recrutement**

L'optimisation est la démarche qui consiste à développer une activité le plus efficacement possible, en utilisant le moins de ressources possible et dans les plus brefs délais. En d'autres termes, l'optimisation consiste à exécuter une tâche de la meilleure façon possible. En général, l'optimisation consiste à obtenir les meilleures performances d'un processus, en exploitant les ressources de la meilleure façon. La finalité de l'optimisation du processus de recrutement est de sélectionner les bons candidats dont les compétences peuvent soutenir l'activité de l'entreprise et

différencier la marque employeur en adaptant la procédure de recrutement aux nouvelles contraintes.

par rapport la minimisation des couts, Selon Stone et Deadrick (2015), la grande majorité des auteurs du champ que nous abordons évoquent un impact remarquable en termes de réduction des coûts et des frais généraux relatifs à la GRH. Dans cette optique, Sun et al (2015) ont réalisé une étude de cas auprès des RH d'une chaîne hôtelière de luxe en Chine, le but était de savoir quels étaient les effets les TIC intégrées dans la gestion des ressources humaines de la chaîne. Les responsables RH interrogés ont remarqué que l'automatisation du processus de recrutement a permis de le rendre plus pratique, plus efficace et moins coûteux, cela est dû au fait que l'entreprise et les chercheurs d'emploi effectuent les étapes de recrutement et de la sélection sur Internet, cela provoque une élimination des contraintes du temps et de la géographie et donne à l'entreprise la possibilité de s'ouvrir à un large choix de candidats potentiels, ce qui est permis à l'entreprise de réaliser l'économie d'échelle à travers la réduction de la charge et de la durée de recrutement.

Egalement, une enquête menée par Parry et Tyson (2008) en Angleterre auprès de 16000 professionnels RH sur l'analyse de l'utilisation des méthodes d'e-recrutement, les résultats trouvés indiquent une hausse d'efficacité du processus de recrutement ainsi une réduction de 60% des tâches administratives en raison de l'informatisation des systèmes de recrutement. Ce qui est a été confirmé par Workforce (2000) le recrutement en ligne a prouvé sa rapidité (jusqu'à 30 %) par rapport aux méthodes de recrutement traditionnelles, grâce à l'élimination des intermédiaires ce qui rend le processus plus court puisque le temps consacré à la publication d'une offre d'emploi, à la réception des candidatures, au filtrage de celles-ci et à la prise de contact avec les candidats est significativement inférieur à ce qu'il était précédemment, étant donné que toutes les informations sont disponibles en un seul clic.

Davoudi et Fartash (2012) rajoutent que l'adoption de gestion des ressources humaines électronique par les entreprises leur permet d'attirer les meilleurs profils et d'avoir une bonne image de marque, en effet les réseaux sociaux numériques peuvent attirer et obtenir des informations sur le marché d'emplois.

Dans le même lignage Corbillé Foli et Tassel (2018) démontrent dans une étude que les RSN sont de plus en plus imposants dans le domaine des ressources humaines et de recrutement spécifiquement surtout dans la phase de Sourcing, en effet les RSN donnent la possibilité aux entreprises de se présenter comme un bon employeur à une vaste population et avec un moindre coût, en communiquant des informations sur la qualité de vie et les conditions du travail dans l'entreprise ce qui encourage les chercheurs d'emplois à la rejoindre.

Galois-Faurie et Lacroux (2014) ajoutent un effet des Serious-Games sur l'objectivité des critères au recrutement et à la réduction des biais psychosociologiques durant la phase de sélection, toujours selon les deux auteurs l'utilisation des outils de virtualité garantissent l'anonymat des tests de sélection lors de l'embauche et Les données personnelles (âge, sexe, origine ethnique, etc.) ne sont pas perçues directement par le recruteur, ce qui peut permettre de réduire davantage certaines formes de discrimination au recrutement.

#### **4. Méthodes de recherche**

Afin d'évaluer l'impact des transformations digitales sur le processus de recrutement, nous utilisons une méthode quantitative. Cette méthode est adoptée car elle permet de traiter les données collectées avant leur analyse. Son utilisation permet de transformer les variables nominales en nombres, ensuite analyser les données en utilisant d'abord l'analyse descriptive, puis nous utilisons les statistiques corrélationnelles pour répondre à nos questions de recherche (EL BETTIOUI, 2022).

#### 4.1. Collecte de données

La collecte de donnée est assurée par l'utilisation le questionnaire comme outil objectif d'enquête. Ce dernier a été administré en ligne et envoyé à un ensemble de responsables de ressources humaines.

#### 4.2. Echantillon

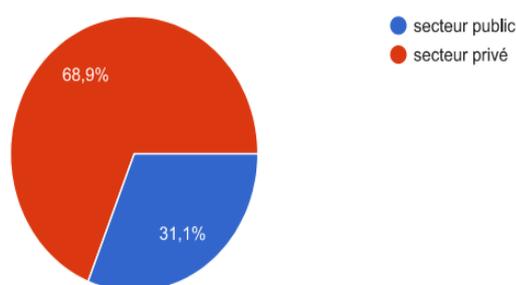
Notre échantillon est composé de 103 responsables RH qui ont été répartis par filière. 69,9% des répondants appartiennent au secteur public, alors que 31,1% appartiennent au secteur privé. La méthode d'échantillonnage utilisée est la méthode de convenance, car la catégorie ciblée a un statut spécifique à savoir les responsables RH.

### 5. Discussion des résultats

#### 5.1. Analyse descriptive

Dans un premier temps nous avons posé la question aux répondants sur leur secteur, dans la figure ci-après les réponses de l'enquête révèlent une participation majoritaire du secteur privé avec 68,9% des participants, tandis que le secteur public compte pour 31,1%. Cette répartition offre une perspective équilibrée entre les deux secteurs, permettant de mieux comprendre les opinions et les tendances des professionnels concernés.

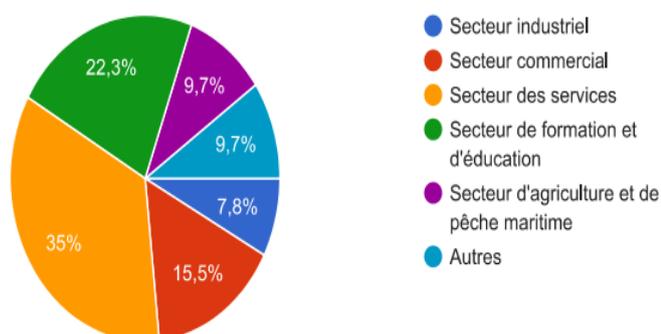
**Figure 2 : répartition par secteur**



Source : enquête des auteurs

Ensuite nous avons interrogés sur le secteur d'activité, en effet l'enquête révèle une diversité de secteurs d'activité parmi les organisations interrogées. Les secteurs des services et de la formation/éducation représentent une part significative avec respectivement 35% et 22,3% des réponses. Le secteur commercial compte pour 15,5%, suivi par l'industrie avec 7,8% et l'agriculture/pêche maritime avec 9,7%. Les autres secteurs représentent également 9,7% des organisations participantes. Cette variété sectorielle met en évidence la pluralité des acteurs impliqués dans l'enquête et permet une analyse approfondie des différents domaines d'activité.

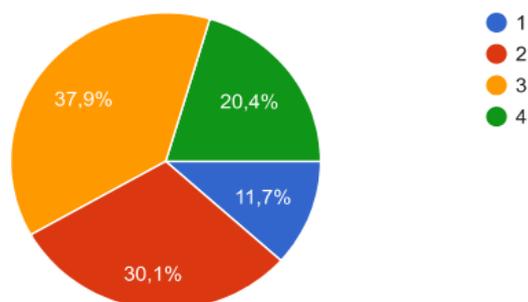
**Figure 3: Analyse des secteurs d'activité des entreprises**



Source : enquête des auteurs

Par la suite, nous avons posé la question sur le degré du recours de votre entreprise aux technologies d'information et de communication (TIC) dans sa GRH, les résultats de l'enquête montrent que les organisations et les entreprises ont un degré variable de recours aux TIC dans leur gestion des ressources humaines. Environ 37,9% utilisent activement les TIC, tandis que 30,1% ont un niveau modéré d'utilisation. En revanche, 20,4% ont un recours limité aux TIC et 11,7% n'utilisent pas encore pleinement ces technologies dans leur GRH. Ces chiffres soulignent la diversité des approches en matière d'utilisation des TIC dans les pratiques de GRH, reflétant les différences de maturité technologique entre les organisations.

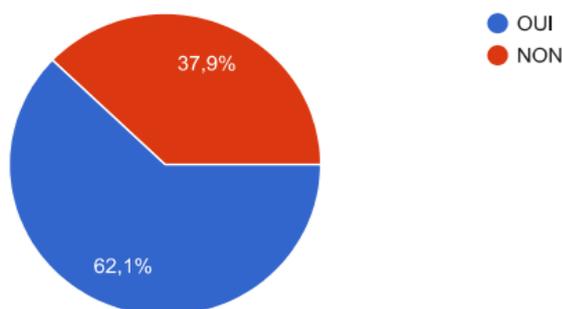
**Figure 4 : l'adoption des TIC dans la gestion des ressources humaines des organisations**



Source : enquête des auteurs

Egalement nous avons posé la question aux interrogés sur la participation dans un processus de recrutement en ligne, les résultats de l'enquête montrent que la participation au processus de recrutement en ligne est élevée, avec 62,9% des enquêtés ayant répondu par "oui". Cela dénote une adoption croissante de cette méthode de recrutement numérique. Cependant, 37% des enquêtés ont répondu par "non", indiquant qu'ils n'ont pas encore participé à des processus de recrutement en ligne. Il est important de prendre en compte cette diversité d'adoption afin d'assurer l'équité dans les pratiques de recrutement.

**Figure 5: la participation à un processus de recrutement**

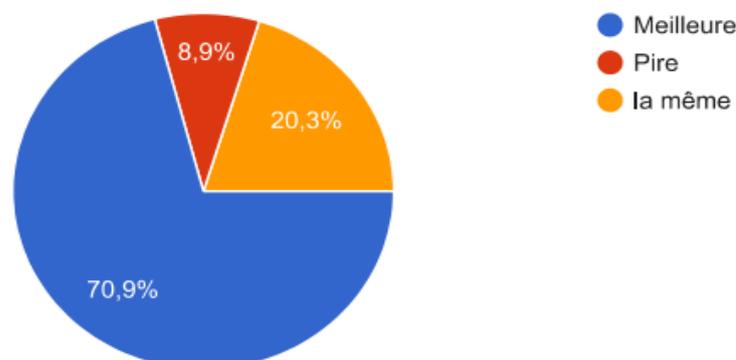


Source : enquête des auteurs

Egalement, les résultats de l'enquête dans la figure ci-après sur l'expérience en ligne par rapport à un processus de recrutement traditionnel révèlent que la majorité des répondants, soit 70,9%, ont déclaré avoir une meilleure expérience avec le recrutement en ligne par rapport aux méthodes traditionnelles. Cette constatation met en évidence les avantages perçus tels que la praticité, l'accessibilité accrue aux opportunités et la rapidité des échanges. Toutefois, 20,3% des enquêtés ont indiqué avoir une expérience similaire, soulignant que les deux approches se valent pour eux. Il est important de noter que 8,9% des répondants ont rapporté une expérience en ligne moins satisfaisante. Ces résultats mettent en évidence la nécessité de continuer à améliorer les processus

de recrutement en ligne afin de garantir une expérience positive et équitable pour tous les candidats.

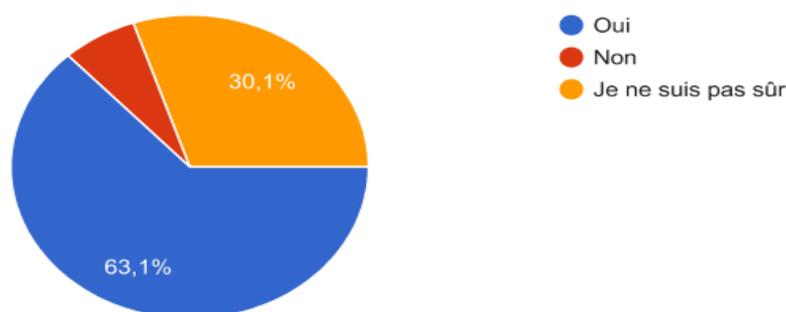
**Figure 6: L'expérience en ligne par rapport le processus de recrutement traditionnel**



Source : enquête des auteurs

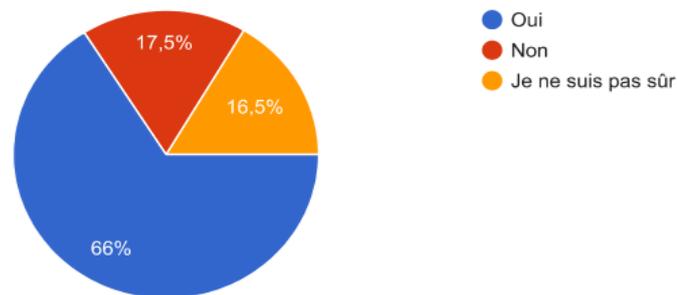
Par conséquent, les réponses à la question sur la contribution de la digitalisation du processus de recrutement à la réduction des discriminations sont variées. Environ 63,1% des répondants estiment que la digitalisation a contribué à réduire les discriminations, tandis que 30,1% expriment leur scepticisme à cet égard. En outre, 6,8% des répondants se déclarent incertains quant à l'impact de la digitalisation. Ces résultats mettent en évidence la nécessité de continuer à évaluer et à améliorer les processus de recrutement en ligne pour garantir une évaluation objective et équitable des candidats, tout en minimisant les discriminations potentielles.

**Figure 7: la digitalisation du processus de recrutement et la réduction de la discrimination**



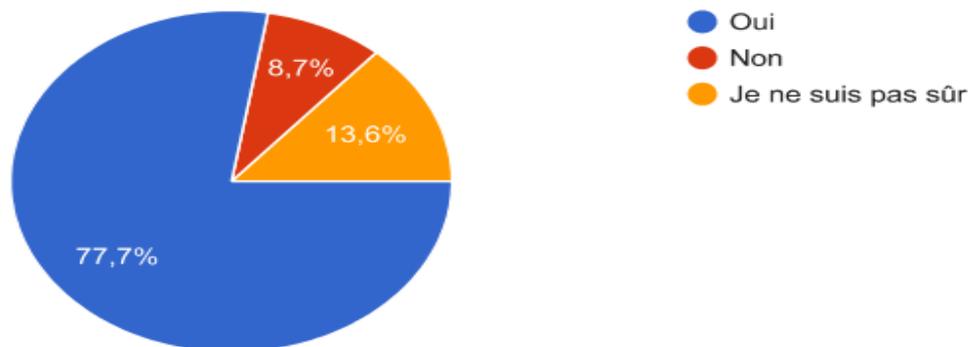
Source : enquête des auteurs

Pour les réponses à la question sur l'efficacité du processus de recrutement en ligne par rapport au processus traditionnel sont variées. Environ 66% des répondants estiment que le processus de recrutement en ligne est plus efficace, mettant en avant la rapidité et la facilité de gestion des candidatures. En revanche, 17,6% des répondants pensent que le processus traditionnel est plus efficace, exprimant des préoccupations liées à l'interaction humaine et à l'évaluation des candidats en ligne. De plus, 16,5% des répondants se déclarent incertains quant à l'efficacité comparative des deux processus. Ces résultats soulignent la nécessité de continuer à améliorer les processus de recrutement en ligne en tenant compte des différentes perspectives et expériences, tout en garantissant une évaluation équitable et objective des candidats.

**Figure 8: l'efficacité du processus de recrutement**

Source : enquête des auteurs

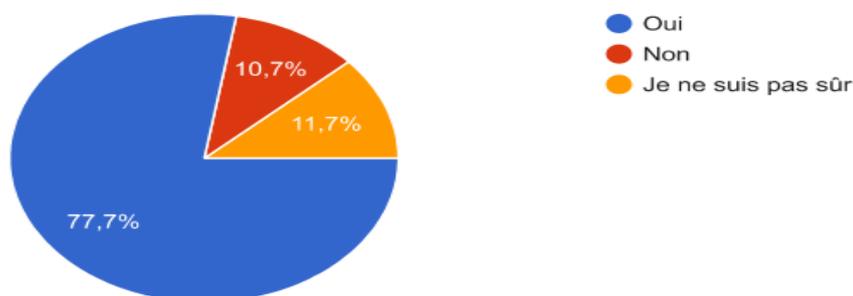
Par rapport à l'impact de l'e-recrutement sur l'image de marque, la majorité écrasante des répondants, soit 77,7%, estiment que la digitalisation du processus de recrutement a eu un impact positif sur l'image de marque de l'organisation en tant qu'employeur. Cette perception suggère que la modernisation des pratiques de recrutement à travers la digitalisation est perçue comme un signe d'innovation et d'attractivité pour les talents. Cependant, 13,6% des répondants se déclarent incertains quant à cet impact, tandis que 8,7% estiment que la digitalisation n'a pas eu d'effet positif sur l'image de marque. Ces résultats soulignent l'importance pour les organisations de prendre en compte les préoccupations des répondants et de communiquer de manière transparente pour renforcer une image de marque positive et équilibrée en tant qu'employeur.

**Figure 9: L'impact de la digitalisation du processus de recrutement sur l'image de marque**

Source : enquête des auteurs

En ce qui concerne la question sur la réduction de la tâche administrative, une grande majorité des répondants, soit 77,7%, estiment que la digitalisation du processus de recrutement a entraîné une réduction des tâches administratives pour leur entreprise. Cela suggère que l'automatisation des processus liés au recrutement a permis de gagner du temps et d'alléger la charge administrative. Cependant, 10,7% des répondants n'ont pas constaté de réduction significative des tâches administratives, tandis que 11,7% se déclarent incertains à cet égard. Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les différentes expériences et d'évaluer les obstacles potentiels pour maximiser les avantages de la digitalisation sur le plan administratif.

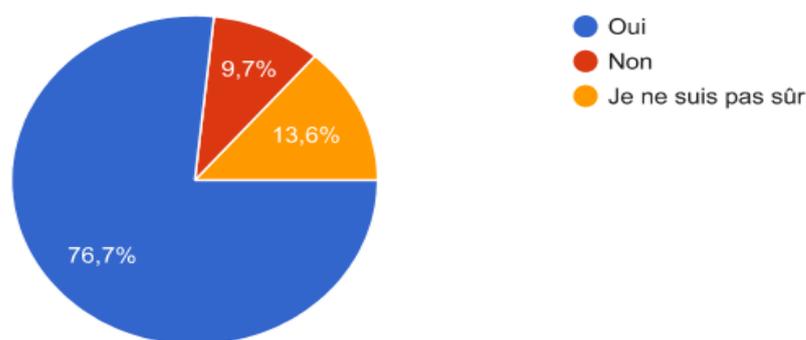
**Figure 10: L'impact de la digitalisation du processus de recrutement sur la réduction de la tâche administrative**



Source : enquête des auteurs

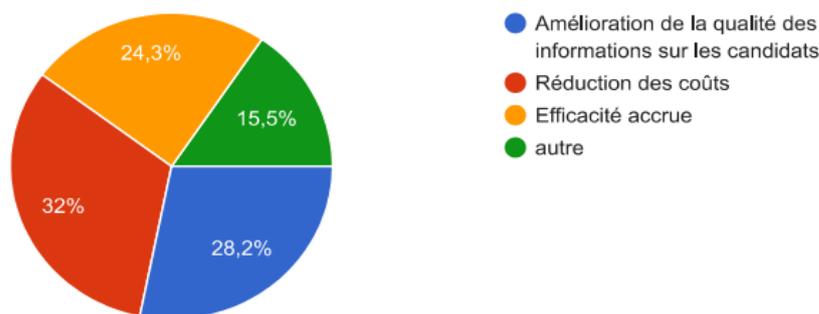
Concernant la question sur la réduction des coûts, une grande majorité des répondants, soit 76,7%, estiment que la digitalisation du processus de recrutement a contribué à une réduction des coûts pour les organisations. Cela suggère que l'automatisation des tâches, la réduction des déplacements et l'élargissement du pool de talents ont permis de réduire les dépenses liées au recrutement. Cependant, 13,6% des répondants sont incertains quant à cet impact, tandis que 9,7% estiment que la digitalisation n'a pas contribué à une réduction des coûts. Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les différentes perspectives et d'évaluer attentivement les coûts associés à la digitalisation du processus de recrutement. Une analyse coût-bénéfice approfondie et une planification stratégique sont essentielles pour maximiser les avantages financiers de la digitalisation.

**Figure 11: L'impact de la digitalisation du processus de recrutement sur la réduction des coûts**



Source : enquête des auteurs

Par rapport à la question des motivations de l'adoption d'un processus de recrutement en ligne, environ 28,2% ont souligné l'amélioration de la qualité des informations sur les candidats comme une motivation principale. 32% ont mentionné la réduction des coûts comme une motivation clé, tandis que 24,3% ont mis en avant l'efficacité accrue. 15,5% ont mentionné d'autres motivations spécifiques. Ces résultats soulignent l'importance de considérer la qualité des informations, la réduction des coûts et l'efficacité accrue comme des facteurs clés lors de l'adoption du recrutement en ligne. Les organisations doivent également prendre en compte leurs motivations spécifiques pour maximiser les avantages de la digitalisation du processus de recrutement.

**Figure 12: Motivations de l'adoption d'un processus de recrutement en ligne par les organisations**

Source : enquête des auteurs

### 5.2. Analyse corrélative et explicative

Conséquemment à l'analyse descriptive, les données collectées ont été organisées, puis analysées en. Dans ce sillage, nous appliquons l'analyse des correspondances multiples (AFCM) pour mesurer les corrélations entre les variables.

#### a. Degré d'utilisation des TIC vs efficacité d'e-recrutement

Le tableau 2 montre la relation de dépendance entre le degré d'utilisation des TIC aux GRH et l'efficacité d'E-Recrutement.

**Tableau 2 : croisement « Degré d'utilisation des TIC aux GRH » et « Efficacité E-Recrutement »**

Effectif		Efficacité E-Recrutement			Total
		Je ne suis pas sûr	Non	Oui	
Degré d'utilisation des TIC aux GRH	1,0	4	2	6	12
	2,0	5	5	21	31
	3,0	3	7	29	39
	4,0	5	4	12	21
Total		17	18	68	103
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)		
khi-deux de Pearson	5,789 <sup>a</sup>	6	,447		
Rapport de vraisemblance	5,729	6	,454		
N d'observations valides	103				

a. 4 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,98.

Cette relation est confirmée par le test de signification statistique de l'association du Khi-deux de Pearson. Les résultats de ce test affirment la significativité de cette relation entre les variables car la valeur critique ( $,000$ ) est inférieure au seuil de signification statistique de 5% avec un nombre de degrés de liberté DDL de 6. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse  $H_0$  (il n'existe pas de lien entre les deux variables) et de conclure qu'il existe bien une relation entre le degré d'utilisation des TIC aux GRH et l'efficacité d'E-Recrutement.

#### b. Degré d'utilisation des TIC vs image de marque

Le tableau 3 montre la relation de dépendance entre le degré d'utilisation des TIC aux GRH et l'image de marque des entreprises enquêtées.

**Tableau 3 : croisement « Degré d'utilisation des TIC aux GRH » et « Image de marque »**

Effectif		Image de marque			Total
		Je ne suis pas sûr	Non	Oui	
Degré d'utilisation des TIC aux GRH	1,0	5	2	5	12
	2,0	3	2	26	31
	3,0	6	4	29	39
	4,0	0	1	20	21
Total		14	9	80	103
		Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	
khi-deux de Pearson		14,832 <sup>a</sup>	6	,022	
Rapport de vraisemblance		15,484	6	,017	
N d'observations valides		103			

a. 7 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,05.

Cette relation est confirmée par le test de signification statistique de l'association du Khi-deux de Pearson. Les résultats de ce test affirment la significativité de relation entre le degré d'utilisation des TIC aux GRH et l'image d'entreprise.

### c. Degré d'utilisation des TIC vs Réduction des tâches et des coûts

Les tableaux 4 et 5 montrent la relation de dépendance entre le degré d'utilisation des TIC aux GRH et la réduction des tâches et des coûts entreprises publiques et privées enquêtées.

**Tableau 4 : Tests du khi-deux « Degré d'utilisation des TIC aux GRH » \* « Réduction des tâches »**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	24,559 <sup>a</sup>	6	,000
Rapport de vraisemblance	25,443	6	,000
N d'observations valides	103		

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,28.

**Tableau 5 : Tests du khi-deux « Degré d'utilisation des TIC aux GRH » \* « Réduction des coûts »**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12,156 <sup>a</sup>	6	,05
Rapport de vraisemblance	11,338	6	,07
N d'observations valides	103		

a. 7 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,17.

Cette relation est confirmée par le test de signification statistique de l'association du Khi-deux de Pearson. Les résultats de ce test affirment la significativité de relation entre le degré d'utilisation des TIC aux GRH et la réduction des tâches et des coûts.

## 6. Discussion des résultats

Une fois les données collectées et organisées, l'analyse a été réalisée en deux étapes. Tout d'abord, une analyse descriptive a été effectuée pour examiner les caractéristiques et les tendances

générales des données. Ensuite, dans la deuxième étape, le Test du khi-deux a été appliqué à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics pour évaluer les relations de dépendance entre les variables et déterminer s'il existe des liens significatifs entre elles. Cette approche analytique permet d'obtenir des informations approfondies et de prendre en compte les interactions entre les différentes variables de l'étude.

## Conclusion

Comme nous l'avons mentionnée précédemment, la numérisation n'est plus un phénomène, mais plutôt une réalité qui se généralise à tous les niveaux et la fonction de gestion des ressources humaines ne peut échapper à cette nouvelle réalité, notamment en matière d'e-recrutement.

Les résultats de la revue de la littérature que nous avons effectuée montre que le processus de recrutement a beaucoup bouleversé par les transformations digitales depuis leurs intégrations dans la fonction RH au début des années 90, en effet, Avec la diversité des outils et le boom des réseaux sociaux, ainsi que le développement des sites d'offres d'emploi, les théoriciens ont relevés un ensemble d'effet positifs du nouveau mode de recrutement en termes de réactivité et du gain de temps, d'accessibilité, de réduction des coûts et de pertinence ainsi que sur l'image de la marque employeur.

De ce fait, Il nous apparaît que la revue de la littérature ouvre des perspectives de recherche pour l'avenir. En ce sens, et après cette première étape, nous souhaiterons poursuivre par la réalisation d'une étude empirique pour la validation des résultats précités.

## Références

- Armstrong, M., (2010). Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management. Kogan Page. URL : <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/4b052cb1a168dc087380e37c21b0ef9a.pdf>
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013) « The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization ». *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414. URL : <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.675142>
- Boyd, D and Ellison, N. (2007), « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship ». *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13. URL : <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Corbillé, S., Foli, O., & Tassel, J. 2018. Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes. *Communication et Organisation*, n°53, p. 19–38. URL : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5955>
- Davoudi, S. M. M., & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management : New Avenues Which Leads To Organizational Success. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 75 – 87. URL : <https://www.researchgate.net/profile/Kiarash-Fartash/publication/267856754.pdf>.
- El Bettioui, R. et al., (2021). Digitalisation pédagogique et défis de l'enseignement à distance: Cas de l'Ecole Supérieure de Technologie d'Agadir. [Rmd] *RevistaMultidisciplinar*, 4(1), 27–48. <https://doi.org/10.23882/rmd.22083>
- Fındıkh, M. A. et Bayarçelik, E. beyza. (2015). Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 424–431. URL : <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.112>

- Fors A. et Stolterman E. (2004). Information technology and good life. Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. Springer. URL : [https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-8095-6\\_45](https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-8095-6_45)
- Gille, B. (1978) Histoire des techniques : Technique et civilisations, technique et sciences (Encyclopédie de la Pléiade) Relié – 1 janvier 1978. URL : [https://books.google.co.ma/books/about/Histoire\\_des\\_techniques.html?id=P-hZQwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.ma/books/about/Histoire_des_techniques.html?id=P-hZQwAACAAJ&redir_esc=y)
- HARRIS, N.A. (2013) « Building a positive candidate experience: towards a networked model of e- recruitment ». Journal of Business Strategy, 34, 36-47. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2012-0072>
- Heikkilä, J.-P (2010). A delphi study on e-HRM: Future Directions. *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*. 229. URL : <https://ceur-ws.org/Vol-570/paper014.pdf>
- Imane El Ouizgani (2020) E-Recruitment in Morocco: Performance leverage or overrated mode (Qualitative study in Marrakech city), Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, page 17. <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v1i1.21909>
- KALIKA M. (2000), « le management et mort vive le e-management» revue française de gestion page 1. URL : <https://www.business-science-institute.com/pdf/michel-kalika-le-management-est-mort-vive-le-emanagement.pdf>
- Panayotopoulou, L., Vakola, M. et Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. P: 6 et 7. URL : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=975442](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=975442)
- Parry, E. & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. Human Resource Management Journal, 18(3), 257–274 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- Ruël, H., Bondarouk, T & Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. Management Revue, 15(3), 364–381. URL : <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/78883/1/755420500.pdf>
- Ruel HJM, Bondarouk TV, Van der Velde M (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in a Dutch Ministry. Emp. Rel., 29(3): 280 - 291. . URL : [10.1108/01425450710741757](https://doi.org/10.1108/01425450710741757)
- Sekiou. Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier(1993), Gestion des Ressources Humaines, De Boeck, p :326. URL : <https://www.decitre.fr/livres/gestion-des-ressources-humaines-9782804117771.html?srsId=AfmBOooXxp0KGw3WEFRZZGT9zcsXALpJvyS7iCHyMGDZTEUN74IAZB2n>
- Singh, A., and Hess, T. 2017. "How chief digital officers promote the digital transformation of their companies," MIS Quarterly Executive (16:1), pp. 1-17. . URL : <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3513309>
- SINHA, V., & THALY, P. (2013) « A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations ». Management, 18 (2), 141–156. . URL : <https://hrcak.srce.hr/file/166315>
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information Technology and the Good Life. Panels and Position Papers, 687-697. URL : [10.1007/1-4020-8095-6\\_45](https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45)

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. .  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>

Voermans M, van Veldhoven M (2007). Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips. *Personnel. Rev.*, 36(6): 887-902. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710822418>

Workforce. (2000). What's up with Internet recruiting?. Retrieved from <http://www.dawsonconsultinggroup.com/pdfs/Workforce0300.PDF>