



## L'exploration de la relation recruteur-candidat dans un contexte E-recrutement : Cas d'une Entreprise Marocaine

### Exploring the recruiter-candidate relationship in an E-recruitment context: case of a Moroccan company

**Brahim OUZAKA<sup>1</sup>, Samira EL FEROUALI<sup>1</sup>, Said OUHADI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctorant, LAREGO, ENCG, Université Cadi Ayyad Marrakech, Morocco

<sup>1</sup>Doctorante, LAREGO, ENCG, Université Cadi Ayyad Marrakech, Morocco

<sup>2</sup>Professeur de l'Enseignement Supérieur (PES), LAREGO, ENCG, Université Cadi Ayyad Marrakech, Morocco

**Abstract:** *Ce papier a pour objectif d'explorer la relation recruteur-candidat à l'ère du recrutement en ligne. Ce faisant, les questions suivantes sont définies: Quel est le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la promotion et la communication de la marque employeur? Quelles sont les évolutions et changements subis par la fonction « recrutement » dans un contexte E-GRH? Comment se caractérise la relation recruteur-candidat dans un contexte digital? Après avoir encadré conceptuellement et théoriquement notre étude, nous avons confronté notre questionnement de recherche à la réalité de terrain. Ceci à travers une étude qualitative menée auprès d'une grande entreprise marocaine très développée en matière de digitalisation de ses processus organisationnels. 6 entretiens semi directifs ont été conduits avec les collaborateurs de cette structure. L'analyse de contenu des données empiriques appuyée par l'analyse textuelle à l'aide de NVIVO 10 révèle le rôle significatif des TIC dans l'optimisation des procédures de recrutement (en termes du budget temps, des coûts, la sélection des profils pointus demandés, etc. des campagnes de recrutement). De même, nos résultats empiriques soulignent la transparence au niveau du marché du travail suite à l'accessibilité aux informations (offres et opportunités d'emplois), ce qui améliore et renforce par conséquent la relation entre les offreurs et demandeurs d'emplois.*

**Key Words :** Candidat, E-recrutement, Marque Employeur (ME), Recrutement, Recruteur, TIC

**Résumé :** *This paper aims to explore the recruiter-candidate relationship in the era of online recruitment. For this reason, the following questions are defined: What is the role of information and communication technologies (ICT) in the promotion and communication of the employer brand? What are the evolutions and changes undergone by the "recruitment" function in an E HRM context? How is the recruiter-candidate relationship characterized in a digital context? After having conceptually and theoretically framed our study, we have confronted our research questioning with the reality of the field. This has been done via a qualitative study within a large Moroccan company that has made significant progress in the digitalization of its organizational processes. Six semi-structured interviews have been carried out with the employees of this structure. The content analysis of the empirical data supported by textual analysis using NVIVO 10 software reveals the significant role of ICT in the optimization of recruitment procedures (in terms of time budget, costs, selection of specific profiles requested, etc.). Similarly, our results underline the transparency of the labor market as a result of the accessibility of information (job offers and opportunities), which consequently improves and strengthens the relationship between job providers and job seekers.*

**Mot clefs :** Candidate, Employer Brand (EB), E-recruitment, ICT, Recruitment, Recruiter

## 1. INTRODUCTION

« *Les ressources humaines constituent un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise et qu'elles sont sources de performance, l'acquisition de ces ressources par le processus de recrutement représente bien un enjeu fort pour l'entreprise* » (Gavand, 2005).

La fonction ressources humaines a acquis une position stratégique au sein de la structure de l'entreprise, vu son importance en matière d'acquisition des compétences et préparation (recrutement, formation, évaluation, développement des compétences) du capital humain dont elle aurait besoin. Vu ce rôle stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines dans la prospérité de l'entreprise, ce département a passé d'une fonction secondaire (selon la vision classique de M. Porter, et l'école classique des organisations) ayant une faible valeur voire négligeable, à l'une des fonctions stratégiques de l'entreprise comme soulignent les adeptes du paradigme de l'intention stratégique (les théories des ressources (RBV) de Barnes (1954) et autres ; le courant du knowledge management, la théorie des capacités dynamiques). Les partisans de ces courants soutiennent le capital humain comme une source indispensable du développement de l'avantage concurrentiel surtout dans un contexte instable.

Dans un contexte économique caractérisé par des échanges économiques internationaux, une concurrence acharnée, la succession des crises (économiques, sanitaires et sociales, politiques, etc.), des parties prenantes exigeantes (en termes de qualité, etc.),... les entreprises sont obligées plus qu'avant de se doter d'un capital humain qualifié et suffisant afin de satisfaire les exigences du macro-environnement et rester par conséquent compétitives et résilientes. Cependant, il s'avère difficile de trouver les bons candidats et aux bons moments et en nombre

requis, d'où l'importance de l'intégration des technologies de l'information et de communication (TIC) dans les processus organisationnels de l'entreprise en général et dans la gestion des ressources humaines en particulier.

Dans ce contexte évolutif, les entreprises font face de plus en plus à des difficultés du recrutement surtout en procédant par les démarches classiques du recrutement qui ne permettent pas de cibler les profils et candidats ciblés. En effet, l'arrivée des technologies de l'information et de communication révolutionne non pas seulement la vie quotidienne des gens, mais elles ont aussi bouleversé les modes du management des entreprises et leurs pratiques managériales (Tafiani, 2018). De même, avec cette vague de transformation, les organisations se trouvent désormais obligées de suivre la tendance et s'adapter aux changements induits par l'environnement des affaires afin de pouvoir survivre et assurer leur pérennité (Tafiani, 2018). La fonction « recrutement » rentre toujours en interaction avec l'environnement externe (le marché d'emploi) de l'entreprise (Nguyen, 2021). D'après la revue de littérature, il s'agit de la pratique RH la plus marquée par ces changements. Les méthodes utilisées (le sourcing, la réception et sélection des dossiers, la conduite des entretiens d'embouche, etc.) dans les démarches du recrutement sont les pratiques les plus touchées par ce changement, dans le souci de cibler les meilleurs profils, en quantité et qualité suffisantes et ainsi pour remédier aux inconvénients de pénurie de compétences et de leur non adéquation aux exigences des organisations.

Dans ce sens, Peretti, (2005) explique que « *les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié les pratiques de recrutements en créant un marché des compétences en temps réel. La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, la recherche méthodique des candidatures externes et la qualité des procédures d'accueil et d'intégration* ». En outre, les nouvelles

technologies comme : Portails RH des organisations, Job Boards, site d'intermédiation externe (par exemple Amal job nouveaux job, talentueux, ...), réseaux sociaux professionnel (RSP) et non professionnel (RSNP) (Nguyen, 2021) facilitent les procédures du recrutement et assurent leur rapidité (Abbas et al., 2021), ainsi qu'elles favorisent le partage et la communication de la marque employeur de l'entreprise (ME). Ce faisant, ces nouvelles méthodes visent l'optimisation et l'amélioration de la relation entre l'entreprise qui cherche à acquérir les compétences d'une part, et le candidat à son tour, qui cherche des opportunités du travail à saisir, via l'accessibilité à l'information et la facilitation des procédures (Mindia & Hoque, 2018).

Dans ce contexte, notre étude tente de répondre à la problématique suivante :

Comment l'intégration des technologies de l'information et de communication (TIC) dans le processus de recrutement contribue-t-elle à l'amélioration de la relation recruteur - candidat ?

Pour répondre à cette problématique, les sous-questions suivantes sont développées :

- Quel est le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la promotion et la communication de la marque employeur ?
- Quelles sont les évolutions et changements subis par la fonction « recrutement » dans un contexte E-GRH ?
- Comment se caractérise la relation recruteur-candidat dans un contexte digital ?

## **1. LA DIGITALISATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT : CADRAGE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

### **1. 1. Cadre conceptuel de la recherche**

#### **1.1.1. E-recrutement**

Selon Treviño et Rosamaria, (2009) le recrutement du personnel est un ensemble des procédures visant à attirer et identifier les candidats potentiellement qualifiés et capables d'occuper des postes vacants au sein de l'organisation. Sekiou & Peretti, et al., (2011) définissent le recrutement comme étant un ensemble des actions entreprises par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper immédiatement ou dans le futur un poste vacant. Dans ce sens, Lethielleux ajoute que le recrutement est une pratique primordiale pour toutes les organisations en permettant de répondre à leurs besoins en termes des ressources humaines (Lethielleux, 2006).

D'après les définitions et explications données par les différents chercheurs au concept « recrutement », le sens que nous adoptons pour ce concept tout au long de la réalisation de ce travail est le suivant : Le recrutement est l'une des pratiques primordiale et stratégique de la GRH permettant à l'organisation d'acquérir et attirer des ressources humaines (candidats) compétentes et qualifiées en vue d'occuper immédiatement ou dans le futur des postes vacants (Sekiou et al., 2011).

Il est clair que l'intégration et le développement des technologies de l'information et de communication (TIC) dans les entreprises présentent des incidences sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment : la formation, le recrutement, etc. Ces effets subis par les fonctions organisationnelles sont accompagnés par des évolutions conceptuelles : E-GRH, l'e-learning, l'e-réputation, l'e-recrutement. Les explications données par des chercheurs aux concepts auxquels on ajoute « e », par exemple : l'« e »-recrutement, etc. soulignent qu'ils sont inspirés de la notion de e-busniess. Donc, l'e-recrutement se définit comme l'utilisation des technologies dans les procédures de sélection et d'intégration des collaborateurs (Abia & Brown, 2020).

### 1.1.2. Les Technologies d'Information et de Communication (TIC)

Le début des années 90 a été marqué par le développement marquant des TIC. Ces nouvelles technologies touchent aux différentes sphères et fonctions de l'entreprise, comme : finance, GRH, l'organisation du travail, etc., (Govaere, 2002). Ce dernier définit les TIC, comme suit : « *L'expression NTIC désigne..., des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, du téléphone et de l'audiovisuel. Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons... en plus des traditionnelles données numériques...elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés..., une grande capacité de diffusion et de transport en réseau..., une forte interactivité avec les utilisateurs...* » (Govaere, 2002).

## 1.2. Cadre théorique de la recherche

### 1. 2.1. L'approche fondée sur les ressources et les compétences

Vers les années 60, les entreprises adoptent des comportements et choix stratégiques visant l'adaptation en permanence à l'environnement (la chaîne de valeur de Porter, le modèle SWOT). Il s'agit d'un « paradigme d'adaptation stratégique » dont l'environnement externe constitue la base de formulation des choix stratégiques de l'entreprise (c'est-à-dire sur la base des offres de la concurrence, les exigences du marché, les conditions du marché, etc. l'entreprise fabrique ses stratégies). Toutefois, ce paradigme est amplement critiqué par de nombreux chercheurs et théoriciens (comme Barney et al., 1991), car la conjoncture économique est turbulente et en perpétuelle changement, suite au développement technologique, l'évolution de l'environnement des affaires, la mondialisation, la succession des crises, etc. Dans ce contexte, ce paradigme d'adaptation reste inefficace et ne permet pas à l'entreprise d'acquérir et développer un avantage concurrentiel durable. Delà, on assiste à l'apparition d'un nouveau paradigme (vers les

années 80), dit le « paradigme d'intention stratégique » suivant lequel les stratégies de l'entreprise sont formulées à partir de leur potentiel et leurs capacités internes (ressources et compétences). Les adeptes de ce nouveau courant confirment le rôle stratégique des ressources internes tangibles et intangibles ainsi des potentialités de l'entreprise dans le développement du pouvoir concurrentiel, (Penrose, 1959 ; Barney 1991; Wernerfelt 1984) durable et non imitable. Suivant cette perspective, Grant, (1991) définit la firme « *à partir de ce qu'elle est capable de faire* ».

D'après les travaux des adeptes de l'approche RBV, Penrose (1959); Barney (1991); Grant (1991) les ressources humaines constituent des ressources indispensable dans la création d'un avantage compétitif durable et difficilement imitable (Bartlett et Ghosal, 2002; Rumelt, 1984; Dierickx et Cool, 1989). A leur tour, Prahalad et Hamel, (1994) considèrent que l'avantage compétitif dépend des ressources humaines plutôt que de la technologie ou des moyens financiers qui sont facilement imitables et substituables. En outre, Wright et al., (1994) pensent que les ressources humaines sont rares parce qu'il est difficile de trouver les personnes qui peuvent produire et maintenir des niveaux de rendement élevés dans une organisation compte tenu de l'hétérogénéité du marché de travail. Suite à la pénurie de ces ressources, les activités de recrutement sont amenées à les acquérir en qualité et quantité suffisantes. Avec les vagues de transformation, l'avantage concurrentiel est fondé essentiellement sur le capital intangible rare, non imitable et difficilement transférable, ce qui donne lieu au développement des courants du knowledge management, l'approche par les ressources et les compétences RBV (Kochan et al, 2001; Grant, 1996; Aït Razouk, 2007). Selon les adeptes de l'approche fondée sur les ressources et compétences, l'entreprise opère dans un environnement volatile et pour rester compétitive et garder sa position concurrentielle, elle devrait dynamiser et actualiser ses

ressources et capacités pour suivre la tendance et l'évolution de l'environnement des affaires.

Le processus de recrutement est en harmonie avec cette approche globale de la gestion compétence. Defélix (2003) distingue des aspects principaux de la gestion des compétences: acquérir, promouvoir et réguler les compétences individuelles et collectives (Dietrich et Pigeure, 2005). Ainsi, selon l'approche fondée sur les ressources Barney (1991) et autres, les entreprises ne devraient pas être évaluées uniquement sur la base de leurs portefeuilles d'activités, toutefois, elles devraient être définies suivant les ressources corporelles et incorporelles, les potentialités ainsi que les compétences et ressources distinctes dont disposent (Prahalad et Hamel, 1990).

### 1.2.2. La théorie des réseaux sociaux

Dans un contexte économique bouleversé par l'internet et les technologies de l'information et de communication, plusieurs auteurs comme Behtoui, (2008); Chicha, (2009); Ibarra, (1993) considèrent que l'usage des dispositifs digitalisés dans les stratégies et les pratiques du recrutement est très important étant qu'ils facilitent l'accès à l'information, ainsi qu'ils maîtrisent les procédures d'intégration et d'acquisition des compétences. Cette théorie des Réseaux Sociaux se décline en 2 approches.

- **L'approche de 6 degrés**

Barnes (1954) a formellement introduit l'approche de 6 degrés dans le vocabulaire des sciences sociales, à travers son expérience, dont il a pris une île norvégienne comme objet d'étude. Dans le cadre de cette expérience, Barnes (1954) a montré que les individus sont indirectement liés entre eux par des chaînes de relations, non seulement au niveau de l'île objet de son étude mais au niveau du monde entier : « *L'ensemble de la population est pris dans un filet serré de parenté et d'amitié qui non seulement lie les uns aux autres tous les habitants de l'île, mais qui les relie aussi à leurs parents et amis dispersés dans toute la Norvège, et effectivement à travers le monde entier* ». En se basant sur cette étude de

Barnes menée en 1954, Milgram (1967) a mené une autre investigation dans le contexte américain, dite « *une expérience du petit monde* », à travers laquelle l'auteur a essayé d'évaluer le nombre moyen d'intermédiaire entre les individus. Comme résultat de cette expérience, (Milgram, 1967) conclut environ 6 degrés de séparation entre les individus dans une communauté.

Par ailleurs, les auteurs (Dodds, Muhamad et Watts, 2003) considèrent que ces premiers résultats présentés par les études précédentes offrent des nouvelles pistes de recherche pour les économistes et sociologues du travail en distinguant des méthodes de recherche d'emploi formelles et informelles (les réseaux). Avec cette vague de digitalisation, ces démarches s'appuient sur TIC. Fondeur et Lhermitte (2006) considèrent que la mobilisation de ces outils n'est pas exclusive l'une de l'autre, cependant, et elles sont difficilement isolables.

- **L'approche de la « force des liens faibles »**

L'approche de la « force des liens faibles » constitue une continuité des travaux de (Barnes, 1954) et (Milgram, 1967). Elle a été développée par Granovetter en 1973, « *elle permet d'étudier la fréquence des contacts avec les relations ayant permis aux individus d'accéder à un emploi* », (Fondeur et Lhermitte, 2006). L'idée principale de cette théorie porte sur la force des liens (forts ou faibles). Granovetter (1973) a considéré que la force de liens se mesure par « *la quantité de temps, l'intensité émotionnelle, l'intimité (confiance mutuelle) et les services réciproques combinés* ». Les liens forts représentent les relations avec les personnes les plus proches (les amis, la famille). Et les liens faibles représentent des relations indirectes et la prise de contact avec des personnes qu'on ne connaît pas directement (à travers le réseautage relationnel, les intermédiations). Selon Granovetter (1973), « *les « liens faibles » permettent aux individus de saisir des opportunités dont ils n'auraient pas eu connaissance par le biais de leurs « liens forts*

*(relations directes) » parce que les contacts avec lesquels l'on est faiblement lié évoluent dans des environnements sociaux plus variés ». D'après Simonsen (2017), l'absence de contact direct entre deux personnes permet à une tierce d'intervenir comme intermédiaire pour les mettre en contact.*

Cette approche s'appuie sur les TIC, ce qui présente de nombreux avantages pour l'entreprise (surtout dans les pratiques recrutements). Parmi ces avantages, Simonsen (2017) distingue : l'accès à des informations fiables et pertinentes par voie des canaux d'informations informels (le réseautage), l'accès rapide à l'information, etc. D'après Yokoyama (2016) les RS offrent des plateformes d'échanges ainsi des réseaux de relations en ligne renforçant la force des liens faibles. Ceci facilite par conséquent la conduite des campagnes de recrutement (Dutta, 2014; Khullar, Pandey et Read, 2017; Singh & Sharma, 2017; Joos, 2008; Jue, Marr et Kassotakis, 2009; DiMicco et coll., 2008; McAfee, 2009; Skeels et coll., ; Grudin, 2009; Beer, 2008; Kwon & Wen, 2010; Valenzuela, Park et Kee, 2009).

## **2. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET TERRAIN DE L'ETUDE**

### **2.1. Méthodologie de recherche**

Nous visons à travers cet article l'exploration de la relation recruteur-candidat à l'ère du digital, via l'étude d'un cas unique d'une grande entreprise marocaine. Cette stratégie de recherche de l'étude de cas unique se justifie par la valeur interprétative et compréhensive de notre étude. Selon Mays et Pope, (1995) « *l'objectif de la recherche qualitative est de développer des concepts qui vont nous aider à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* ».

En effet, cette recherche qualitative sera basée sur un mode du raisonnement abductif à travers

les allers-retours entre la théorie et la pratique en se basant sur la théorie existante, pour approfondir le phénomène étudié et donner sens aux résultats empiriques générés dans le but de mieux saisir la réalité sociale objet de notre étude. Quant aux techniques de collecte de données qualitatives, nous avons opté principalement pour : les entretiens semi-directifs et le focus groupe. Il s'agit d'un outil jugé adéquat à notre étude ayant pour objectif de collecter les données et les déclarations des collaborateurs de l'entreprise ciblé afin de mieux comprendre la réalité objet de notre recherche.

Le choix de l'entreprise objet de cette enquête exploratoire se justifie d'abord par sa maturité, son âge (créée en 1976) et sa taille (une grande entreprise). Egalement, le choix de cette entité s'explique par son progrès remarquable en matière de digitalisation de ses processus organisationnels. En fait, 6 entretiens semi-directifs sont conduits avec les collaborateurs de ladite entreprise. La population ciblée pour notre étude est composée des responsables qui sont en relation directe avec notre question de recherche (la responsable du recrutement et le responsable du développement RH et le responsable système d'information), ainsi que quelques collaborateurs. En effet, la diversité des profils de notre cible de répondants s'explique par notre volonté d'interviewer les collaborateurs concernés directement (les responsables) par notre problématique de recherche en vue de nous éclaircir sur le phénomène étudié. D'autre part, la conduite des interviews avec d'autres collaborateurs s'explique par notre volonté de nous informer sur leurs attitudes à l'égard du processus de recrutement et de la mise en relation recruteur-candidat à l'ère des TIC. Ceci justifie la diversité de notre cible (3 responsables et 3 collaborateurs).

**Tableau 1 : Présentation des acteurs interviewés****Sources : les auteurs.**

<b>Interviewé</b>	<b>Poste occupé</b>	<b>Tâches &amp; responsabilités</b>	<b>Niveau de Formation</b>	<b>Durée des entretiens</b>
Interviewé 1	Responsable recrutement et développement RH	la gestion administrative du processus recrutement	Bac+5 en management des organisations	32 minutes
Interviewé 2	Responsable du SI	Direction du SI de tout le groupe	Bac+7 ingénieur	22 minutes
Interlocuteurs 3 & 4 sont interviewés en focus groupe	Ingénieur de processus et projets	Optimiser les processus de fabrication, produits, et le développement industriel.	Bac+5 Ingénieur	25 minutes
	Ingénieure en recherche et développement	Nouveaux produits et innovation	Bac+5 Ingénieure	
Interviewé 5	Responsable QSE (Qualité Sécurité Environnement)	La veille au respect des exigences réglementaires, légales et autres en termes de qualité, hygiène, sécurité et environnement.	Bac+7 Ingénierie de la qualité	23 minutes
Interviewé 6	Administration des RH	L'appui et le renforcement de l'équipe chargé de la paie	Bac+5 GRH	20 minutes

Quant à la procédure du choix de ces personnes, nous avons visé aussi bien les responsables en parfaite relation avec notre problématique de recherche que les collaborateurs (choix par convenance) sur la base de leur disponibilité et acceptation de collaborer avec nous. De même, deux guides semi-directifs sont préparés pour cadrer nos interventions avec les interlocuteurs. Le premier adressé aux responsables (responsable recrutement, SI et développement RH) comporte les questions suivantes : « *présentation de l'interviewé et de l'entreprise, discussion des questions de l'intégration du digital (outils digitaux adoptés, avantages, pertinence, inconvénients, difficultés rencontrés et défis de la mise en place de l'e-recrutement, etc.) dans le processus du recrutement et la mise en relation recruteur-candidat, la communication de l'image de marque à l'ère des TIC* ». Quant au deuxième guide d'entretien adressé aux collaborateurs, il comporte les questions : « *présentation de l'interviewé, discussion des questions liées aux : critères de choix de l'employeur, les outils utilisés pour identifier et candidater aux opportunités d'emploi, leur perspective par rapport au marché du travail dans un contexte digital* ». Ainsi, d'autres questions de relance sont soulevées et développées lors des interviews. Il est à noter aussi que la collecte des données empiriques s'est déroulée en Mars et Avril 2022.

Les interlocuteurs ont tous répondu à nos questions en français. Après avoir collecté les données, nous avons procédé dans un premier temps à la retranscription à la lettre des réponses des répondants, en vue de pouvoir les utiliser dans notre analyse. En effet, le traitement desdites données est réalisé principalement par la méthode de l'analyse de contenu thématique appuyée par l'analyse textuelle à l'aide de logiciel NVIVO 10.

### 3.2. Présentation du cas étudié

L'entreprise objet de notre analyse est une grande entreprise familiale marocaine leader du

marché régional (région de Marrakech-Safi) dans le domaine des matériaux de construction (la production de préfabriqués) et BTP. Ce groupe familial multidisciplinaire a acquis cette position grâce à son capital matériel, humain ainsi grâce à sa renommée et sa forte présence sur le marché. Elle compte environ de 1700 collaborateurs en 2022.

Elle est lancée par la première génération du fondateur en 1976 dans le domaine de transport de marchandises comme son domaine d'intervention de base, à la région de Marrakech, avant de se lancer dans d'autres secteurs connexes à l'activité initiale de la famille (il s'agit du BTP, exploitation des carrières et concassage, matériaux de construction, promotion immobilière, etc.) et couvrir par conséquent le marché national. En 2006 la famille dirigeante à la tête de cette entreprise procède à la création d'un groupe familial qui regroupe tous les sous-domaines d'activités stratégiques dans le but de gagner en synergie et soutenir les différentes activités afin d'assurer une performance globale du groupe.

Cette orientation stratégique s'explique par la vision et la volonté du fondateur d'instaurer une entité familiale performante, pérenne et leader dans son domaine de spécialité. Encore plus, ce groupe familial est repris dernièrement par la deuxième génération de la famille d'affaire après le décès de son prédécesseur fondateur.

### 3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

D'après la lecture et l'analyse des données collectées, l'intégration des TIC dans la GRH, spécialement dans le processus recrutement améliore généralement la relation entre le recruteur et le candidat. La présente section porte sur la discussion des résultats issus de notre terrain d'étude afin de développer des conclusions et des synthèses et répondre par conséquent à nos objectifs de recherche. La présentation et la discussion des résultats de notre étude seront structurées suivant les axes

de recherche ; l'intégration des TIC dans le processus recrutement (1), les TIC et la communication de la marque employeur (ME) (2) et la mise en relation entreprise-candidat à la lumière des TIC (3).

### 3.1. L'intégration des TIC dans le processus du recrutement

D'après nos résultats empiriques, ce qui pousse l'entreprise à intégrer et automatiser ses processus organisationnels (entre autres la GRH) c'est la volonté de maîtriser les flux d'informations, réduire les coûts, ainsi d'avoir l'accès à l'information en temps réel afin de prendre des décisions optimales et garantir l'efficacité des procédures. L'entreprise objet de notre étude adopte des progiciels (comme AGIRH pour la digitalisation de la fonction RH), des outils informatisés, des plateformes internes du recrutement (LinkedIn, portail RH de l'entreprise) et des plateformes externes (sites d'intermédiation externes : nouveaux job, Amal job...) dans ses processus du recrutement. La mise en place de ces outils façonne tout le processus du recrutement (depuis l'identification des besoins et lancement de l'offre jusqu'à l'accueil et l'intégration de nouvelles recrues) et induit ainsi des effets positifs en termes de baisse des coûts et des délais des processus d'acquisition des compétences, sans oublier l'amélioration de la qualité des candidatures reçues via ces nouveaux portails RH. Par ailleurs, l'intégration des dispositifs digitalisés permet l'accès en abondance aux profils recherchés, ce qui augmente par conséquent les chances de l'entreprise de choisir les profils ciblés et mieux adoptés aux exigences de postes vacants (Sołek-Borowska & Wilczewska, 2018). Ceci est soutenu par les déclarations de Responsable du Système d'Information : *« ...je pense que l'informatisation des processus, comme on appelle ça « la digitalisation », ça ne peut qu'être bénéfique pour le système du recrutement. Maintenant on passe par le site du recrutement qui donne une base de données énorme de CV et aussi les réseaux sociaux professionnels (RSP) comme LinkedIn qui*

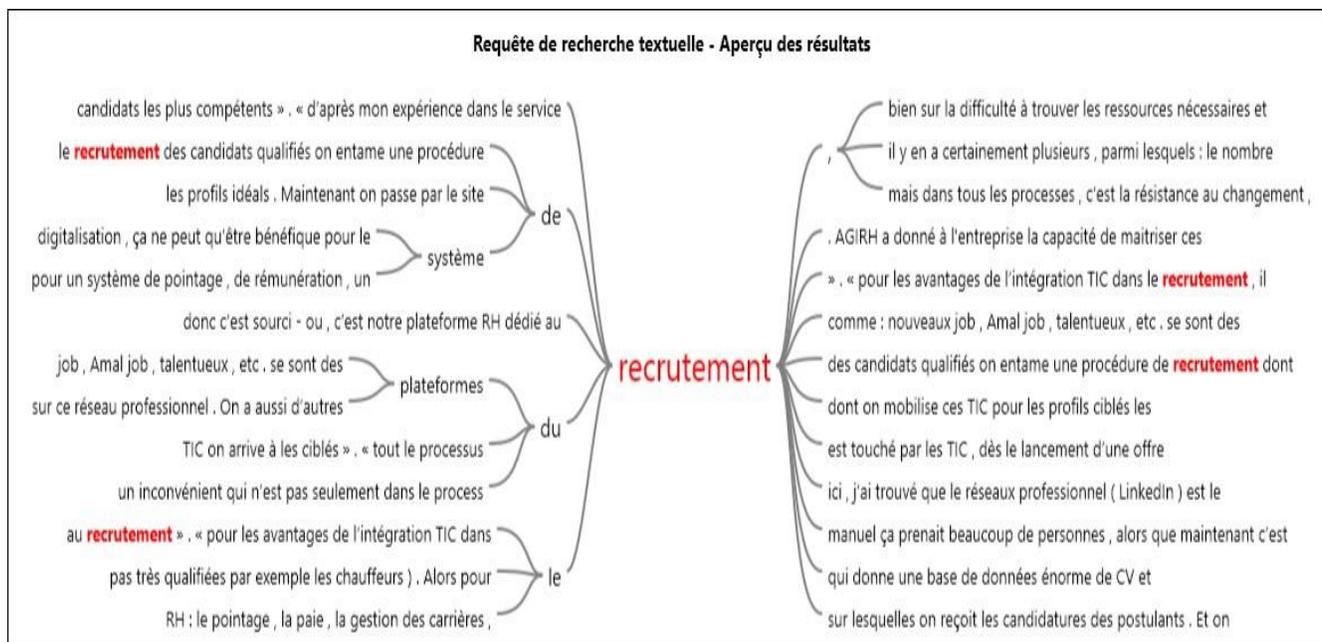
*permettent l'accès à des profils pointus »* (Interviewé 2).

En revanche, la question de l'intégration des TIC dans les processus du management de l'entreprise (en général et la fonction GRH en particulier) a été marquée par des difficultés résumées dans les « résistances au changement » au sens du responsable des Système d'Information de l'entreprise étudiée.

Dans cette même perspective, une autre mesure de certification de la norme ISO 27001 relative à la protection des données à caractère personnel justifie la vision et la volonté de l'entreprise en matière de digitalisation de ses processus organisationnels, entre autres, les procédures de recrutement. Le but recherché n'est autre que la légitimation et le cadrage juridique des procédures de l'e- recrutement dont l'entreprise utilise les données personnelles des candidats conformément aux dispositions légales. L'ensemble des collaborateurs (la responsable du recrutement, le responsable SI et les autres collaborateurs) interviewés sont parfaitement d'accord et convaincus des effets positifs que présentent l'intégration des TIC sur le processus du recrutement. Cette conclusion est soutenue par l'analyse textuelle des données empiriques conduite sur le logiciel NVIVO 10.

### Fig-1: Requête de la recherche textuelle de l'occurrence du concept « Recrutement»

Source : analyse des données sur NVIVO 10



A l'instar de nos résultats empiriques, des études précédentes avancent que le recrutement et l'attraction des talents deviennent un enjeu stratégique de la GRH, et les méthodes classiques du recrutement (recommandation, presse, le bouche à oreille) ne sont plus efficaces pour gagner cet enjeu (Mindia & Hoque, 2018), étant donné qu'elles ne touchent qu'à un bassin limité des candidats (Dutta, 2014; Khullar, Pandey et Read, 2017; Singh & Sharma, 2017). D'où la nécessité de l'intégration des TIC dans le recrutement pour cibler des compétences pointues (Mindia & Hoque, 2018).

En outre, actuellement avec les réseaux sociaux professionnels (comme LinkedIn) et non professionnels, le nombre et la force des liens entre les gens (la théorie des réseaux sociaux) s'accroissent, ce qui crée un environnement numérique partageant des informations et surtout en les rendant accessibles. Par conséquent, ceci augmente les chances à la fois des chercheurs et des demandeurs d'emplois, de faire des choix optimaux (DiMicco et coll., 2008; McAfee, 2009; Skeels et coll.). Les chercheurs Armstrong, (2006); Hallam, (2013); Singh & Sharma, (2014) ajoutent que l'utilisation des RS par les professionnels RH aident à construire une image claire sur le candidat (en termes

d'informations personnelles et professionnelle, les compétences, la personnalité, le réseau, le parcours du candidat, etc.) ainsi minimiser les coûts et le temps (Mindia & Hoque, 2018; Sołek-Borowska & Wilczewska, 2018) d'accomplissement des procédures du recrutement à l'instar des méthodes traditionnelles. Toutefois, d'autres critiques d'ordre éthique ainsi de protection des données à caractère personnel sont les principaux inconvénients reprochés aux nouvelles politiques de la GRH (comme E-RH).

#### **4.2. Les TIC et la communication de la marque employeur (ME)**

L'analyse des données empiriques mettant en lumière cet axe démontre que la marque employeur est l'image de l'entreprise tendant à véhiculer des informations sur les avantages, la culture de l'organisation et ses valeurs, les conditions du travail, etc. Cette image est véhiculée tant en interne qu'en externe pour assurer l'attractivité de l'entreprise. La communication de la M.E est facilitée surtout avec l'intégration des TIC dans le management des organisations (E-management) d'une manière générale et la dans la GRH en particulier

(à travers les sites RH de l'entreprise, Réseaux Sociaux Professionnels et Non Professionnels). L'entreprise communique sur les avantages offerts, ses missions, ses visions, ses valeurs, ses objectifs et ses orientations stratégiques via les RS, le portail RH et les plateformes digitales de l'entreprise. Egalement, l'entreprise communique aussi sa ME via la qualité de ses produits, sa notoriété, sa présence sur le marché, etc. Afin que le candidat ait une idée sur la structure avant d'y postuler, étant donné que l'image de marque de l'entreprise est jugée comme un élément incontournable dans l'attraction et la fidélisation des employés au sens des acteurs interviewés.

En outre, les collaborateurs de l'entreprise précisent que la M.E n'est pas le fruit de hasard mais il s'agit de la résultante d'un travail énorme et d'engagement de l'entreprise à l'égard de sa communauté. En effet, sa promotion se fait via les canaux classiques (le bouche à oreille, l'observation, la notoriété des produits de l'entreprise, ainsi, par sa forte présence sur le marché national) et des canaux modernes (TIC et les RS). Les collaborateurs interviewés soulignent en unanimité que la M.E de l'entreprise est l'une des caractéristiques qui intéresse les candidats d'aujourd'hui dans le choix de l'organisme employeur à intégrer, surtout avec l'arrivée des nouvelles générations qui s'intéressent beaucoup plus au prestige, l'épanouissement, le bien être et les conditions du travail au mépris d'autres conditions et priorités. Cette conclusion est soutenue également par la requête de l'analyse textuelle conduite sur NVIVO 10.

Dans ce sens, les travaux de Jue et al., (2009) affirment que les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn) et non professionnels (Facebook, ...) mobilisés par des organisations peuvent aider les utilisateurs en matière de connexion, de collaboration et communication. C'est-à-dire, ces dispositifs basés sur des outils digitalisés pourraient contribuer à établir des connexions avec différents acteurs. Aussi, les résultats de l'étude réalisée par les chercheurs (Girard,

Fallery et Rodhain, 2011) confirment que les médias sociaux favorisent la création des nouvelles interfaces d'échanges et d'interactions, ainsi, ils sont mobilisés pour améliorer la visibilité de la politique RH et la marque employeur en vue de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (attractivité externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (attractivité interne). Backhaus (2004); Soulez et al., (2011) affirment qu'avec l'arrivée des générations Y et Z (générations dites connectées) sur le marché du travail, l'internet devient une source incontournable pour les demandeurs d'emploi. Aussi, une autre étude menée par Deloitte en 2015 confirme que les milléniaux avant de postuler à un emploi, ils s'informent déjà sur l'entreprise pour s'assurer que cette dernière offre des possibilités d'apprentissage et de croissance intéressantes. Dans le même ordre d'idées, Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, (2017) affirment que la marque employeur est l'un des critères déterminants de décisions de candidater aux offres exprimées par les organisations.

**Fig-2 : Requête de recherche textuelle de l'occurrence du concept « image de marque »**

**Source :** Analyse des données empiriques sur NVIVO 10.



l'abondance des candidatures reçues offrant un large éventail de choix et de sélection pour l'organisme recruteur, etc. Cette conclusion est confirmée par l'étude de (Rumangkit & Dwiyan, 2018) menée auprès d'un échantillon de 300 répondants. Cependant, 2 interlocuteurs interrogés en focus groupe ne partagent pas cette idée en admettant que, malgré, le rôle crucial des TIC dans les démarches du recrutement, ces outils numériques ne rendent jamais le marché du travail transparent.

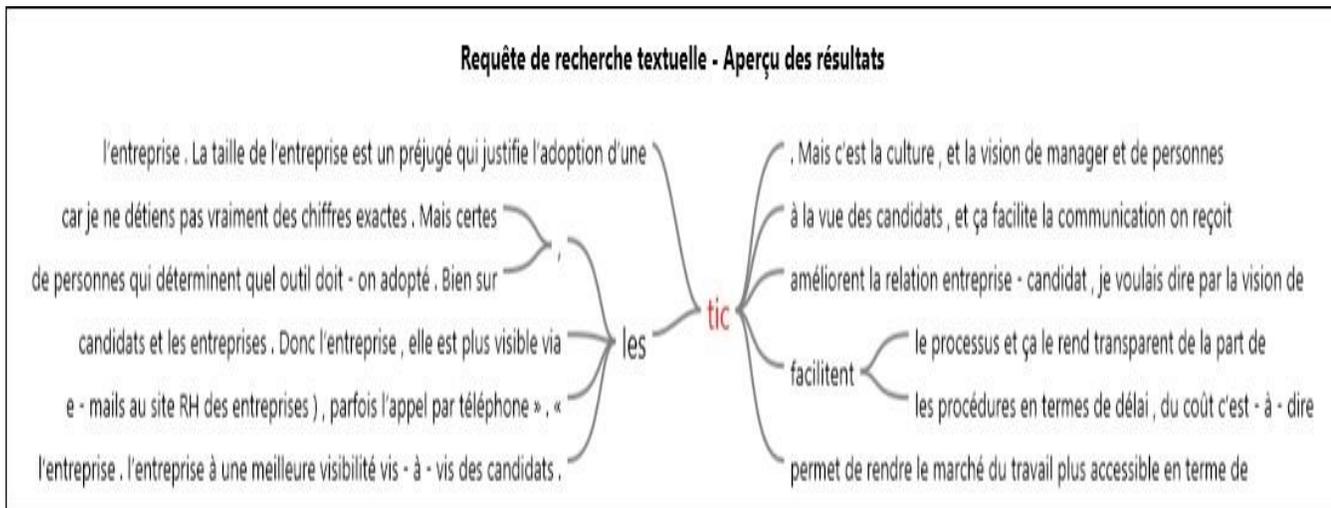
De même, le responsable du développement RH précise dans ce contexte que la transparence totale du marché du travail n'est pas garantie même avec l'accessibilité et la disponibilité de l'information facilitée par l'environnement digital. Ce même interlocuteur admet qu'à l'ère du digital, la transparence de point de vue du candidat est assurée (c'est-à-dire que les candidats aient accès aux informations en temps réel sur le marché d'emploi, les offres d'emplois et les postes vacants, les conditions exigées, etc.). Mais, de point de vue de l'entreprise, cette transparence n'est pas garantie, vu l'évolution et la diversité des conditions de sélection des candidatures. Autrement dit, la conduite des compagnes d'embouche seulement via les portails e-recrutement reste limitée et critiquable étant donné que les conditions de sélection sont diverses (des conditions objectives et d'autres subjectives), ce qui mérite également d'appliquer des approches traditionnelles (comme les entretiens en face à face) pour tester la personnalité et le charisme du candidat.

Certainement, la mise en place des outils digitalisés optimise les procédures du recrutement. Toutefois, l'interaction sociale, la présence physique pour tester les connaissances et la personnalité de candidats (les caractéristiques des entretiens d'embouche) rendent l'E-recrutement critiquable. Autrement

dit, les déclarations de nos interviewés soulignent que la partie formelle et montage de toute compagnie du recrutement (identification de besoins, offre d'emplois, la collecte et le tri des dossiers, la prise du contact avec les candidats, etc.) est significativement optimisée par l'environnement digital, par contre, la partie substantielle relative à la mise en place de ce processus (à travers le déroulement des entretiens, l'évaluation des connaissances, le test de personnalité, etc.) ne pourrait être performée efficacement à travers les plateformes digitales. Selon Abbas et al., (2021) les compagnies de recrutement mobilisent les deux approches traditionnelles (présence physique) et modernes (recrutement en ligne).

**Fig-3 : Requête de recherche textuelle de l'occurrence du concept « TIC».**

Source : Analyse des données empiriques sur NVIVO 10.



Selon les chercheurs Ilich et Akilina, (2017) l'informatisation de différentes sphères et activités de la vie publique se traduit par l'apparition de nouvelles formes et relation d'emplois qui exigent des ressources humaines possédant des compétences nécessaires pour accomplir des tâches à fortes intensités de savoirs et d'informations. En effet, l'économie de connaissance exige des compétences pointues (selon l'approche RBV). Mellet, (2004, 2006) ; Mindia & Hoque, (2018) ajoutent aussi que le recours aux plateformes digitalisées (progiciels RH, sites Web d'entreprises, etc.) permet d'améliorer la politique de management des RH et rend par conséquent le marché du travail plus fluide et transparent (Maqbool et al., 2020). Dans ce contexte, Yokoyama, (2016) ; DiMicco et coll., (2008) ; McAfee, (2009) ; Skeels et coll, soutiennent que les fonctionnalités du Web permettent l'accès à l'information, ce qui favorise l'interaction entre les demandeurs et offreurs d'emplois. Les gestionnaires réalisent de plus en plus que la gestion réussie d'une organisation dépend des bons employés placés dans les bonnes positions pour mener à bien leur stratégie (Stahl et al., 2012). D'où la pertinence des pratiques recrutements qui sont passées d'une fonction administrative auxiliaire vers un

département stratégique au sein de toutes structures (Phillips & Gully, 2012; Ready, Hill et Conger, 2008). En effet, la mobilisation massive des médias sociaux, l'environnement digital et les sites d'intermédiation soutiennent le rôle de ces activités RH en matière d'acquisition des compétences (Koch, Gerber Jeremias et al. 2018).

Dans ce sens, la responsable recrutement de l'entreprise affirme que la mise en relation entreprise-candidats (surtout, la classe ouvrière par exemple les chauffeurs) se passe généralement par des canaux classiques, comme : la recommandation et la cooptation, ainsi que par les RSNP comme stipulait la théorie des réseaux sociaux (à travers ses deux approches : l'approche de 6 degrés et l'approche de la force des liens faibles). En revanche, pour le recrutement des cadres et des profils pointus afin de pourvoir les postes de haute responsabilité et des positions stratégiques, la mise en relation entreprise-candidat, dans ce cas se passe via les TIC (les plateformes de recrutement, sites job boards de l'entreprise) et les réseaux sociaux professionnels (comme LinkedIn). Dans ce contexte, les travaux de chercheurs (Darrow et Houran, 2017) affirmant que les réseaux sociaux professionnels (RSP) comme LinkedIn est le réseau le plus utilisé en

matière d'attraction des candidats pour des postes de responsabilités (les postes de direction, les cadres supérieurs et intermédiaires).

## 5. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La question principale à laquelle nous essayons d'apporter des éléments de réponses à travers ce papier est la suivante : *Comment l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) dans le processus de recrutement contribue-t-elle à l'amélioration de la relation recruteur - candidat ?* L'objectif de notre étude dès le départ était d'explorer, de comprendre et d'expliquer l'influence de la mise en œuvre des TIC dans le processus du recrutement sur la relation entre le recruteur et le candidat. Pour ce faire, nous avons mobilisé un cadre théorique et une revue de littérature (cadre conceptuel et théorique) riche et pertinent, dans le souci de cadrer notre problématique afin de pouvoir générer des éléments de réponses à notre question centrale de la recherche. D'autre part, une exploration empirique basée sur l'étude de cas unique a été conduite auprès d'une grande entreprise marocaine.

Les résultats de notre recherche confirment que le recrutement à l'ère des TIC devient plus facile, dans le sens où le recruteur a plus de chance de trouver les bons candidats (les profils ciblés) et les demandeurs d'emplois de leur part ont plus d'opportunités pour trouver la meilleure organisation à intégrer. En outre, nos résultats révèlent que le marché du travail à l'ère du digital est devenu de plus en plus transparent, surtout de point de vue de candidat ayant plus chance et d'accessibilité aux opportunités ainsi qu'aux informations sur le marché du travail.

Toutefois, notre étude souffre de quelques limites. En effet, la méthode de cas unique ne permet pas d'avoir une image complète sur l'ensemble des entreprises, et comprendre la réalité de leur phénomène de recrutement. Aussi,

la non conduite des entretiens avec quelques responsables comme le DRH, le responsable du SIRH de l'entreprise étudiée, faute de leur non disponibilité lors de la réalisation de notre recherche empirique est une autre limite d'ordre méthodologique qu'on peut reprocher à ce travail de recherche.

Quant aux perspectives de recherche, et à l'issue des résultats de notre étude, nous proposons la conduite d'autres travaux futurs sur la marque employeur comme critère déterminant d'identification et d'engagement organisationnel des collaborateurs. Egalement, nous proposons d'explorer les changements et évolutions subis par les autres fonctions RH dans un contexte digital, agile et évolutif.

## REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIES

- Abbas, S. I. Shah, M. H. & Othman, Y.H. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), Art. 3. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005>
- Abia, M. & Brown, I. (2020). Conceptualizations of E-recruitment: A Literature Review and Analysis. In M. Hattingh, M. Matthee, H. Smuts, I. Pappas, Y. K. Dwivedi, & M. Mäntymäki (Éds.), *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology* (p. 370-379). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1_32).
- Aït Razouk A. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, Thèse de Doctorat, UNIVERSITE NANCY 2, France.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, Pages 99-120.

Benraïss-Noailles, B. Viot, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Quelle compatibilité avec la vie privée ?, *Revue française de gestion*, Vol (N° 224), p. 125-138.

Fondeur, Y. (2006). Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction, *La Revue de l'Ires*, Vol (n° 52), PP.1-10.

Fondeur, Y. Lhermite, F. (2013). Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter, *Document de travail*, Vol. n°165, Pages 1-26.

Fondeur, Y. Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail, *La Revue de l'Ires*, Pages 101-131.

GIRARD, A. (2012). *l'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement*, THESE du Doctorat, Université Montpellier 2, France.

Girard, A. Fallery, B et Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement, *16 ème Congrès de l'AIM*, St Denis de La Réunion.

Girard, A., Fallery, B. (2011). Recrutement électronique: Des pratiques basées sur les transactions aux Approches basées sur les relations, *Advanced Series in Management*, pp.143-158

Gairola, S. (2019). Benefits of E-recruitment. *International Journal of Management, IT & Engineering*, Vol. 9(7), 6.

Govaere, V. (2002). l'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), *Notes scientifiques et techniques de l'Institut National de Recherche et de Sécurité*, PP. 27.

Koch, T. Gerber, C. Jeremias J. K, (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?, *Journal of Human Resource Management*, Page 1-14.

LETHIELLEUX, L. (2006). *L'essentiel de la Gestion des ressources humaines*, éditeur Gualino.

Ilich, L. Akilina, O. (2017). Impact of ICT on labor market development: main trends and prospective, *open educational e-environment of modern university*, Vol N°3.

Mellet, K. (2004). L'Internet et le marché du travail. Cadrage des interactions et pluralité des formats d'information, *Réseaux*, n° 125.

Maqbool, N. Mudassar, H. Khan, J. Zahid, H. & Tariq, R. (2020). Developing e-recruitment framework for enhanced recruitment practices in telecommunication sector of pakistan. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), Art. 2. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v4i2.833>

Mellet, K. (2006). *Les marchés numériques du travail, l'émergence de nouvelles technologies de coordination*, Thèse du Doctorat en Sciences Economiques, UNIVERSITE DE PARIS X NANTERRE, France.

Malhotra, R. S. Sharma, S. (2016). Effect of E-Recruitment on Recruitment, *international Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 3, pages: (1047-1050).

Mellet, K. (2004). Le poids des intermédiaires numériques du marché du travail dans la sélection des candidats, *International Conference - Conférence Internationale "ICTs & Inequalities : the digital divides", "TIC & Inégalités : les fractures numériques"*, Paris, Carré des Sciences 18-19 novembre 2004.

Mindia, P. & Hoque, M. (2018). Effects of E-recruitment and internet on recruitment process: An Empirical study on Multinational companies of Bangladesh. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.em01>

Nguyen, N. T. (2021). Determinants to Behavioral Intentions of Job Recruiters to Distribute to E-Recruitment Systems. *Journal of Distribution Science*, 19(11), 91-98. <https://doi.org/10.15722/jds.19.11.2021.11.91>.

PERETTI, J. M. (2011). *dictionnaire des ressources humaines*, 6e éditions, édition Vuibert.

Ruël, H. J. M. Bondarouk, T. Looise, J. K. (2004). E-Hrm: Innovation or Irritation. Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-Based Hrm, *The International Review of Management Studies*, 364-380.

Rumangkit, S. & Dwiyan, M. (2018). Effect of e-recruitment on the effectiveness of employee recruitment. *Proceeding International Conference on Information Technology and Business*

Simonsen, C. (2017). *Méthodes de recherche d'emploi, formelles et informelles, et accès à des emplois qualifiés des immigrants brésiliens à Montréal*, Mémoire de master, Université de Montréal, Canada.

Sołek-Borowska, C. & Wilczewska, M. (2018). New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture*, 15(2), 25-33. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0017>.

Tafiani, K. (2018). Le e-recrutement en Algérie : Réalité et perspectives. *Revue Maghrébine Management des Organisations*, 3(1), 1-14.

Yokoyama, M. H. (2016). How social network sites (SNS) have changed the employer-employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR), *Revista de Gestão*, P 2-9.

recrutement ? Et quelles sont les mesures prises pour contrecarrer ces limites ?

4. Pensez-vous que l'intégration des TIC dans les pratiques de recrutement (et dans la GRH en général) facilite la communication de la marque employeur? Comment ?

5. Dans quelles mesures l'intégration de ces outils technologiques facilite la mise en relation entreprise et candidats ?

#### **Guides d'entretien adressé aux collaborateurs :**

1. Présentation de l'interviewé

2. Sur quels critères vous vous basez pour candidater à cette entreprise ?

3. Par quels moyens vous arrivez à prendre connaissance de cette entreprise ?

4. Comment avez-vous présenté votre dossier candidature (dépôt de dossier sur place, candidature spontané, etc.) ?

5. Que pensez-vous de l'e-recrutement ?

6. Pensez-vous que les TIC améliorent la relation entreprise-candidat ?

## **ANNEXES**

### **Guide d'entretien adressé aux responsables :**

1. Présentation de l'interviewé et de l'entreprise

2. Quels sont les outils informatiques que vous adoptez dans le processus de recrutement ?

3. D'après vous, en tant que responsable, quels sont les apports, les avantages, les défis, etc., de l'intégration des TIC dans le processus