

L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH

Zakia NOUIRA¹, Jalila AIT SOUDANE², Omar HAJAJI³, Kaoutar RGUIBI⁴,

¹Doctorant, laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion, Université Mohammed V- Rabat
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal, Maroc

²Professeur de l'Enseignement Supérieur, laboratoire des études et des recherches en sciences économiques et gestion, Université Mohammed V- Rabat

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal, Maroc

³Docteur, laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion, Université Mohammed V- Rabat

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal, Maroc

⁴Doctorante, laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion, Université Mohammed V- Rabat

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal, Maroc

Résumé :

Le recrutement est l'une des activités les plus exigeantes d'un département RH en raison de la nécessité de recruter une grande variété de profils pour améliorer les performances de l'entreprise. Il s'agit d'un processus de recherche et d'acquisition des bons candidats pour une entreprise. Ce processus implique une série d'étapes par lesquelles une organisation recherche et attire des candidats qualifiés en utilisant diverses méthodes de recrutement réalisables. Parmi ces méthodes figure le recrutement en ligne ou e-recrutement, qui peut être décrit comme tout processus de recrutement qu'une organisation mène via des outils en ligne, tels que son site web, les réseaux sociaux ou les sites d'emploi. L'objectif de ce document est de réaliser une analyse documentaire afin de découvrir les tendances générales de l'utilisation et de la pratique du recrutement en ligne, ses avantages et ses défis, ainsi que les méthodes de recrutement en ligne les plus utilisées.

Mots clés : recrutement en ligne ; e-recrutement ; département RH ; site web ; réseaux sociaux ; sites d'emploi.

Abstract :

Recruitment is one of the most demanding activities of an HR department due to the need to recruit a wide variety of profiles to improve business performance. It is a process of finding and acquiring the right candidates for a company. This process involves a series of steps through which an organization searches for and attracts qualified candidates using a variety of feasible recruiting methods. Among these methods is online recruiting or e-recruiting, which can be described as any recruiting process that an organization conducts through online tools, such as its website, social media or job boards. The objective of this document is to perform a literature review in order to discover the general trends in the use and practice of online recruiting, its advantages and challenges, as well as the most widely used online recruiting methods.

Keywords: online recruitment; e-recruitment; HR department; website ; social networks; job sites

Date of Submission: 08-05-2021

Date of Acceptance: 23-05-2021

I. Introduction

L'émergence des technologies de l'information a modifié la manière dont les entreprises organisent la production, échangent des biens, investissent des capitaux et développent de nouveaux produits et processus. En effet, les TIC imprègnent désormais presque tous les aspects de la vie économique et exercent une influence considérable sur la manière dont les entreprises sont organisées et gérées. Ils affectent un grand nombre d'industries et de métiers et sont responsables de la croissance de la production et des rendements (Basu et Ferald, 2008).

Le secteur de la gestion des ressources humaines (GRH) a également été touché par cette évolution, notamment en ce qui concerne le recrutement, la sélection et l'intégration des employés. Les méthodes de recrutement traditionnelles ont été remplacées par le recrutement en ligne ou e-recrutement, qui a non seulement élargi le vivier de candidats, faisant du monde entier sa zone de chalandise, mais a aussi considérablement amélioré l'efficacité du processus de recrutement. Dans cette même optique, la littérature en management suggère que les entreprises doivent recourir plus largement aux méthodes de recrutement en ligne afin d'améliorer la qualité de leurs processus de recrutement et de bénéficier des avantages qui en découlent, tels que l'amélioration de l'image et de la notoriété de l'entreprise, la réduction des coûts de recrutement et la diminution de la charge administrative (Girard et Fallery, 2009 ; Bondarouk et Ruël, 2013 ; Harris, 2013 ; Koch et al. 2018).

Toutefois, selon Lepak et Snell (1998), la fonction RH elle-même est exposée à quatre pressions apparemment contradictoires : elle doit être stratégique, flexible, efficace et orientée vers le client. De nombreux auteurs pensent que l'utilisation de la technologie pourrait atténuer ces pressions (Lepak et Snell, 1998. Mark et al. 2003 ; Shrivastava et Shaw, 2003 ; Ruël et al. 2004), en facilitant le processus de recrutement qui joue un rôle clé dans l'amélioration de la survie et du succès des organisations (Parbudyal et Dale, 2003).

L'objectif de cet article est de présenter les tendances générales de l'utilisation et de la pratique du recrutement en ligne, les moyens utilisés et les avantages et défis qui en découlent, ainsi que les méthodes de recrutement en ligne utilisées et les différents stades de développement du recrutement en ligne. Cependant, dans un premier temps, l'accent est mis sur les TIC, nous présentons un bref détour historique de leur évolution et donnons quelques définitions issues de la littérature, ainsi que leur rôle dans la modération de la gestion des ressources humaines afin d'identifier les tendances et les développements.

II. Les TIC et l'automatisation des processus

La prise de conscience de l'importance de la communication et de la nécessité de partager l'information n'est pas nouvelle. Dès 1848, Mill, John Stuart déclarait que la communication était l'une des principales sources de progrès. Dans son ouvrage (*Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy*), Mill, écrivait qu'« Il n'est guère possible de surestimer la valeur, dans le faible état actuel de l'amélioration humaine, de la mise en contact des êtres humains avec des personnes différentes d'eux, et avec des modes de pensée et d'action différents de ceux qu'ils connaissent. Le commerce est maintenant ce que la guerre était autrefois, la principale source de ce contact. » (Mill, 1848, p. 174).

La communication a toujours été un élément central des sociétés humaines. Par ailleurs, la communication est facilitée par l'avènement des TIC, qui sont considérés comme des vecteurs importants dans une organisation, car ils facilitent le processus de collecte et de diffusion de l'information et c'est grâce à eux que l'on peut aujourd'hui transmettre des informations de n'importe où et à tout moment. Par conséquent, les entreprises doivent concevoir et développer les différents outils et instruments nécessaires à la gestion de l'information, déterminer tous les besoins en ressources informationnelles et acquérir l'infrastructure technologique appropriée.

De même, l'émergence des TIC et l'automatisation progressive de la plupart des opérations liées à la collecte, au traitement et à la diffusion des données incitent les entreprises à revoir leur stratégie de gestion de l'information et à tirer parti des possibilités que leur offrent les TIC et Internet dans la société de la connaissance. En effet, pour de nombreux observateurs, l'économie mondiale est entrée dans une « ère numérique », faisant de l'information la principale ressource du développement économique (Talero et Gaudette, 1996).

Cette ère numérique a été amorcée par l'invention du World Wide Web (www) en 1991 par Tim Berners-Lee, dont l'objectif était de permettre l'accès à l'information de n'importe où (Berners, 1991). Plus tard, Netscape a révolutionné le concept de la navigation sur le Web en rendant Internet accessible au public. Toutefois, Netscape Navigator a été détrôné par Internet Explorer à la fin des années 1990, qui est devenu le navigateur web le plus utilisé au monde jusqu'en 2012. Depuis, d'autres navigateurs ont vu le jour, tels que Safari (2003), Mozilla Firefox (2004), Google Chrome (2008) et Opera (2013).

Ces évolutions ont conduit la plupart des pays à se lancer dans l'adoption et l'utilisation des TIC pour développer leurs sociétés et leurs industries.

Le Maroc n'est pas resté inactif dans la mesure où de nombreuses mesures ont été prises à tous les niveaux du pouvoir pour faire du secteur des TIC un axe stratégique de développement.

Ainsi, en 2020, le nombre d'abonnés à internet (fixe et mobile) a été porté à 29,80 millions, entraînant un taux de pénétration de près de 83%. De son côté, l'internet mobile enregistre une hausse de plus de 17%, avec plus de 27,74 millions d'abonnés. En ce qui concerne le parc de l'internet mobile 4G, son évolution a franchi la barre des 30% au cours de l'année 2020 (+4,77 millions), pour atteindre près de 20,5 millions. Par ailleurs, la base ADSL s'élève à 1,60 million à la fin de 2020 contre 1,47 million une année auparavant, alors que le parc FTTH (fibre optique) affiche un taux de croissance de près de 80% sur un an, dépassant ainsi 218 000 abonnés (ANRT, 2020).

Dans un autre registre, le cabinet international de conseil McKinsey révèle que 50% des activités actuelles sont potentiellement automatisables et 6 millions d'emplois pourraient être partiellement ou totalement numérisés. Le secteur industriel arrive en tête avec un potentiel d'automatisation de 64%, devant le secteur minier (58%), le transport et le stockage (57%) et le secteur de l'information (52%). En revanche, les secteurs des soins de santé, de l'administration publique, de l'éducation et des arts et spectacles ont un potentiel d'automatisation inférieur à 40 %.

¹ Intervention de M. Mehdi Lahrichi, directeur associé de McKinsey devant l'Association des managers et formateurs en ressources humaines (Agef) lors de la 23e édition "HR Summit" sous le thème "Le capital humain à l'ère de la transformation numérique", qui s'est tenue du 20 au

Toujours, selon la même source, les innovations technologiques ont un impact important sur le capital humain, dans la mesure où le temps d'utilisation de la main d'œuvre physique et manuelle sera réduit de 14 % d'ici à 2030, notamment dans le secteur industriel et le secteur de l'énergie et des mines. Par ailleurs, les compétences cognitives de base diminueraient de 15 %, principalement dans le secteur des banques et des assurances.

Dans le même temps, le temps d'utilisation des compétences cognitives plus avancées, des compétences sociales et émotionnelles et des compétences technologiques augmenterait respectivement de 8 %, 24 % et 55 % d'ici 2030 dans différents secteurs.

1. Définition des TIC

En réponse à l'intérêt croissant pour les TIC, l'OCDE a publié un an plus tard, en 1998, une définition du secteur des TIC selon laquelle il s'agit d'« une combinaison d'industries manufacturières et de services qui saisissent, transmettent et affichent des données et des informations par voie électronique » (OCDE, 2002).

Dans son guide de mesure pour l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'éducation, l'UNESCO définit les TIC comme suit : « l'ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'Internet (sites web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'Internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.) » (UNESCO, 2010). Selon Beheton (2010), les TIC sont un ensemble de toutes les technologies qui permettent la communication, la transmission, le stockage, la création, le partage ou l'échange d'informations. Il définit ces technologies comme relevant de deux catégories : les technologies liées aux systèmes informatiques dont le but est de traiter l'information, comme les ordinateurs et les logiciels ; et les technologies utilisées pour la diffusion de l'information et renvoyant aux supports de communication tels que la radio, la télévision, la téléphonie, les réseaux, etc.

Selon ces définitions, le terme "technologies de l'information et de la communication" (TIC) désigne l'ensemble des outils, services et techniques utilisés pour la création, l'enregistrement et le traitement de l'information, ainsi que les moyens de communication nécessaires à sa diffusion.

À l'instar de nombreux autres aspects du monde des affaires, l'internet est devenu une partie intégrante du processus de recrutement. Au départ, il s'agissait d'un outil permettant aux employeurs de diffuser leurs offres d'emploi à un public plus large et aux demandeurs d'emploi d'y accéder 24 heures sur 24. Dans cette optique, les technologies de l'information et de la communication permettent aux professionnels des ressources humaines de publier des offres d'emploi détaillées sur l'internet, ce qui permet aux candidats de consulter ces offres à leur propre rythme, réduisant ainsi le temps nécessaire au recruteur pour cette phase du processus. Les entreprises de toutes tailles disposent généralement, au minimum, d'un site web. Certaines incluent une section carrière avec le recrutement en ligne où figurent des informations sur les postes à pourvoir, les avantages pour attirer les candidats potentiels et le processus de candidature (Omolawal, 2015).

Les TIC ont modifié les modèles de productivité et d'emploi établis de longue date. En effet, les progrès apportés par les TIC ont considérablement accéléré la circulation des personnes et des biens dans le monde, entraînant des changements, une concurrence accrue sur le marché du travail et une plus grande demande de personnel qualifié possédant des compétences spécifiques. Ainsi, la plupart des activités ont été transformées par l'utilisation des TIC. Parmi celles-ci figure la fonction de gestion des ressources humaines, qui comprend, entre autres, le recrutement, la sélection et l'embauche de personnel talentueux.

En effet, l'invention du World Wide Web (WWW) en 1991 a ouvert la voie au recrutement sur Internet, puisque trois ans plus tard, les États-Unis ont lancé « Monster.com » en 1994 avec 20 clients et 200 offres d'emploi (Anderson, 2003). Monster.com a été le pionnier du recrutement en ligne et est aujourd'hui le premier portail de recrutement sur Internet au monde. En 1997, KPMG a créé un site de carrière sur www.KPMGcareers.com pour renforcer son image de spécialiste mondial du recrutement en ligne.

2. Potentialités de l'internet et son efficacité en tant qu'outil de recrutement

L'internet est un outil puissant dont les principaux avantages sont qu'il est largement utilisé, bien reconnu et rapidement accessible. Il s'agit d'un système mondial de réseaux informatiques permettant à ses utilisateurs de partager des informations sous diverses formes.

Selon Bouri (2017), le terme Internet est composé de : « Inter » : Pour Interconnecté et « Net » pour « Network », terme anglais qui signifie « réseau ». En interconnectant tous les réseaux de la planète (militaires, universités, gouvernements, entreprises, fournisseurs d'accès, etc.), on obtient un réseau géant qui couvre une

grande partie de la planète. « Internet » signifie « Inter-networks » c'est l'interconnexion de tous les réseaux de la planète.

Ainsi, Internet est défini comme un « réseau mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs serveurs et clients, destiné à l'échange de messages électroniques, d'informations multimédias et de fichiers. Il fonctionne en utilisant un protocole commun qui permet l'acheminement de proche en proche de messages découpés en paquets indépendants » (Bouri, 2017).

La taille, la portée et la conception de l'Internet permettent aux utilisateurs de :

- Se connecter facilement par le biais d'ordinateurs personnels et de numéros de téléphone,
- Échanger des courriers électroniques (E-mail) avec des amis et des collègues,
- Publier des informations auxquelles d'autres personnes peuvent accéder et les mettre à jour fréquemment,
- Accéder à des informations multimédias comprenant du son, des images photographiques et même des vidéos,
- Accéder à divers points de vue du monde entier

En effet, grâce à Internet, l'accès aux informations sur les industries devient plus facile, éliminant ainsi les intermédiaires (Bums, 2008). Santonocita, (2009), estime que dans un futur proche, la plupart des entreprises auront leur propre site web. Cela leur permet d'exploiter les opportunités offertes par la nouvelle économie, notamment l'Internet. Pour ce faire, elles doivent faire preuve de connaissance, d'engagement et d'authenticité afin d'établir des relations et des communautés significatives par le biais des réseaux sociaux.

Par ailleurs, la mise en réseau d'une multitude de sources d'information sur Internet facilite l'accès aux connaissances au niveau mondial, donnant aux entreprises la possibilité de renforcer leur position stratégique, notamment dans le domaine du recrutement. De nombreuses entreprises utilisent désormais les technologies basées sur Internet pour améliorer leur processus de recrutement, qui invite les départements RH à être stratégiques, flexibles, efficaces et axés sur le client. Selon plusieurs auteurs, l'utilisation d'Internet aidera les RH à atteindre ces objectifs. En effet, Internet est un relais efficace entre les employeurs et les demandeurs d'emploi, leur permettant de devenir plus interactifs et connectés à l'échelle mondiale, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Aujourd'hui, des centaines de millions de personnes interagissent par le biais de sites de médias sociaux tels que LinkedIn, Facebook ou Twitter, ce qui équivaut à un vaste réservoir de talents potentiels pour les entreprises.

L'utilisation répandue des médias sociaux et des sites de réseautage sociaux est considérée comme une aubaine pour les employeurs pour trouver des candidats potentiels. Cette question, ainsi que d'autres types de données concernant les sites de réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook ou Twitter, sera abordée dans la section 3.4.

En effet, l'utilisation généralisée d'Internet par le grand public et les entreprises a révolutionné les méthodes traditionnelles de recrutement des RH et la façon dont la fonction RH envisage désormais la fonction de recrutement. On parle alors de recrutement par Internet, devenu recrutement en ligne ou e-recrutement. Les entreprises s'appuient sur Internet pour gérer l'ensemble du processus de recrutement et réduire les coûts associés.

III. Processus de recrutement

Le recrutement est une partie essentielle de la gestion des ressources humaines et peut être défini comme « le processus consistant à rechercher les bons talents et à les inciter à postuler à des emplois dans l'organisation » (Sinha et Thaly, 2013). Afin d'éviter les échecs de recrutement, les entreprises s'efforcent de résoudre les problèmes liés à l'attraction, au recrutement et à la rétention des employés. (Holland et al. 2007). Ainsi, identifier, attirer et recruter les bons talents est un facteur clé de succès de toute stratégie de gestion des talents (Gallardo et Thunnissen, 2016). Selon Armstrong (2006), le talent peut être défini comme l'ensemble des capacités d'un employé, y compris les attributs tels que les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence et le caractère.

En outre, les technologies de l'information et de la communication (TIC) influencent désormais tous les aspects de la vie humaine. Elles jouent un rôle majeur sur le lieu de travail, dans les affaires, dans l'éducation et dans les loisirs. En outre, de nombreux observateurs considèrent les TIC comme un catalyseur du changement. Dans cette optique, le recours aux TIC dans le processus de recrutement revêt une grande importance pour donner aux employeurs la possibilité de trouver les profils adéquats pour leur entreprise, et aux demandeurs d'emploi d'identifier les opportunités d'emploi et de s'informer sur les différentes possibilités d'emploi et de carrière. Les technologies de l'information et de la communication (TIC), illustrées par l'internet et les multimédias interactifs, sont sans conteste un élément important du processus de recrutement et leur intégration dans la gestion organisationnelle de l'entreprise est un impératif, notamment dans les départements des ressources humaines.

Le plus grand défi des entreprises aujourd'hui est de recruter et de conserver des employés talentueux, ainsi que l'identification et la satisfaction de besoins en compétences qui ne cessent d'évoluer. Il est donc crucial d'attirer et de retenir les meilleurs employés, surtout sur le marché du travail hautement concurrentiel d'aujourd'hui, ce qui incite les entreprises à utiliser les meilleurs outils et à développer des processus plus efficaces pour les cibler, les attirer et les embaucher (Cappelli, 2001).

Dans le même ordre d'idées, la pérennité d'une entreprise repose fortement sur la qualité de gestion de ses ressources humaines, celle-ci évolue à travers l'identification et l'attraction de nouveaux employés de qualité dès le processus de recrutement (Barber, 1998). Boudi et Qachar, (2018) affirment que la fonction ressources humaines est devenue un véritable Business Partner et constitue un partenaire indispensable dans les décisions stratégiques.

En effet, ces dernières années, le recrutement a changé de manière spectaculaire, tant au niveau international qu'au Maroc, non seulement en raison de la mise en œuvre croissante de la technologie sur le lieu de travail, mais aussi en raison de l'utilisation généralisée d'Internet dans notre société (Adamic et al. 2003 ; Girard et Fallery, 2009, 2010 ; Back et al., 2010 Stopfer et Gosling, 2013). C'est dans ce sens que les responsables RH doivent s'assurer de la satisfaction et de l'engagement de leurs employés afin de gérer au mieux la marque de l'entreprise. Cela peut avoir un impact sur le recrutement des talents nécessaires au développement de l'entreprise. Cependant, avant d'aborder le processus d'e-recrutement, il est nécessaire de se pencher sur ce qu'est le processus de recrutement.

La finalité du recrutement est de faire correspondre objectivement un profil à un poste à pourvoir, c'est-à-dire de trouver le bon candidat pour un poste donné. Renuka et Vijaya (2014) le définissent comme « le processus qui consiste à avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment et il est crucial pour la performance de l'organisation. [...] Il consiste à rechercher les candidats pour un emploi et à stimuler ces derniers à postuler pour des emplois dans l'organisation » (p. 5). Pour ces deux auteurs, le processus de recrutement « consiste à trouver et à embaucher le candidat le plus qualifié (à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation) pour un poste vacant, de manière rapide et rentable. [II] comprend l'analyse des exigences d'un poste, l'attraction des employés pour ce poste, la sélection des candidats, l'embauche et l'intégration du nouvel employé dans l'organisation » (Ibid)

Le recrutement est par conséquent la première étape d'une approche globale de la gestion des compétences et des talents. Peretti (2004) scinde l'activité de recrutement en quatre étapes : la définition du poste, la recherche de candidats, la sélection des candidats et leur intégration.

Ce processus commence par la définition du poste à pourvoir et la détermination des exigences minimales, des qualifications nécessaires et des compétences souhaitées chez un candidat. Une fois les exigences du poste définies, le responsable RH entame le processus de recherche des candidats les plus aptes à occuper le poste, grâce à une stratégie de communication permettant de diffuser l'offre d'emploi sur plusieurs supports de communication. Ensuite, il établit le calendrier et les procédures de sélection des candidats. Sur ce point, il existe actuellement deux grandes catégories de méthodes de sélection des candidats (Pulakos, 2005). Enfin, l'intégration des nouveaux employés est la dernière phase du processus de recrutement. Cette étape permet au responsable RH et aux chefs des autres services de créer un lien avec les nouvelles recrues et de les aider à adhérer à la culture de l'entreprise.

Le maintien en poste des employés et leur fidélisation est un autre élément très important qui vient après le processus de recrutement et qui est aussi important que celui-ci.

1. Définition du poste

La définition du poste implique de prendre en compte le contexte et l'environnement du poste, le profil de la fonction, la définition du profil du candidat et la teneur de l'offre. Dans le tableau 1ci- dessous, l'application de ce processus est illustrée.

Tableau 1 : Processus de définition du poste

Critères à prendre en compte	Éléments des critères
Contexte et l'environnement du poste	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le secteur d'activité de l'entreprise, son historique, sa position sur le marché, son évolution, ses chiffres représentatifs, etc., ✓ Les principaux interlocuteurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.) ; ✓ La place du poste dans l'organigramme.
Profil de la fonction	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les tâches quotidiennes à accomplir ; ✓ Les objectifs à atteindre, les défis à relever, les outils techniques et, si nécessaire, les moyens financiers pour y parvenir ; ✓ Les contacts principaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ; ✓ La description du poste à pourvoir si celui-ci vient d'être créé.
Profil du candidat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les aptitudes professionnelles demandées et/ou souhaitables (esprit d'entreprise, sens commercial, compétences techniques spécifiques, compétences managériales) ; ✓ Les qualités personnelles exigées et souhaitables (curiosité, créativité, qualités

	relationnelles, résistance au stress, ténacité, autonomie, adaptabilité) ; ✓ Niveau et type de formation requis.
Teneur de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modalités de travail : rémunération annuelle brute ou fourchette, compléments de salaire éventuels (primes, intéressement, etc.), autres avantages (voiture de fonction, assurance maladie, etc.) ; horaires de travail selon le type de poste, etc. ; ✓ Les connaissances techniques spécifiques ; ✓ Les compétences indispensables du candidat ; ✓ l'évolution du poste; ✓ Les responsabilités et les contacts ; ✓ La place du poste dans l'organigramme de l'entreprise et les principales tâches ; ✓ La présentation de l'entreprise ; ✓ La nature du contrat (CDI, CDD, contrat de formation en alternance, stage, travail temporaire, etc.).

Source : CCI Urgence Entreprise²

2. Recherche des candidats

La recherche d'un candidat peut se faire par plusieurs moyens en parallèle pour que l'entreprise ait le maximum de chances de trouver rapidement le candidat recherché. Cela suppose un budget, du temps à consacrer à la recherche, la spécificité du profil recherché et surtout l'urgence de combler le poste. Parmi ces moyens, on peut citer:

- ✓ La diffusion d'une annonce interne par affichage sur le lieu de travail ou par voie électronique ; il se peut que le profil recherché se trouve au sein même de l'entreprise.
- ✓ La diffusion d'une offre dans la presse et sur internet,
- ✓ Le recours à un cabinet de recrutement ;
- ✓ Le recours à une agence d'intérim ;
- ✓ L'utilisation de son propre réservoir de candidats
- ✓ L'établissement d'un agenda des manifestations (forums emploi, job-datings, journées portes ouvertes des grandes écoles, etc.)
- ✓ L'entreprise peut également contacter des organismes tels que : L'ANAPEC, les écoles et les centres de formation professionnelle, notamment l'OFPPPT, les EFPP, ainsi que les universités qui disposent d'un service pour leurs anciens élèves.

3. Sélection des candidats

Le processus de sélection commence par la définition du poste à pourvoir et la détermination des exigences minimales, des qualifications nécessaires et des compétences supplémentaires souhaitées chez un candidat. Une fois les exigences du poste définies, le responsable RH entame le processus de recherche de candidats les plus aptes à occuper le poste, grâce à une stratégie de communication permettant de diffuser l'offre d'emploi sur plusieurs supports de communication, comme mentionné ci-dessus. Ensuite, il établit le calendrier et les procédures de sélection des candidats. Sur ce point, il existe actuellement deux grandes catégories de méthodes de sélection des candidats (Pulakos, 2005).

La première catégorie comprend les méthodes qui se concentrent sur la mesure des connaissances, des compétences et des capacités requises pour exécuter efficacement les tâches professionnelles. Les méthodes les plus couramment utilisées sont les tests d'aptitudes cognitives, les tests de connaissances professionnelles, les tests de personnalité, les tests d'intégrité, etc. La deuxième catégorie comprend les méthodes qui évaluent directement la capacité des candidats à accomplir des tâches professionnelles critiques. Les méthodes les plus couramment utilisées sont les tests de jugement situationnel, les tests sur des échantillons de travail, les tests d'aptitude physique, etc. Enfin, une fois qu'une liste de candidats présélectionnés a été établie, une décision finale d'embauche doit être prise. En général, la procédure de sélection se compose de quatre étapes, comme le résume le tableau suivant.

Tableau 2 : Procédure de sélection des candidats

Etape	Procédure
1) Identification des critères à retenir :	Il s'agit du poste à pourvoir et des critères qui seront déterminants pour la réussite professionnelle à ce poste tels que <ul style="list-style-type: none"> • les compétences professionnelles ; • les compétences personnelles ; • les caractéristiques personnelles.
2) Mise au point d'une matrice d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison des candidats sur la base de l'analyse de leurs dossiers.
3) Processus de sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien de recrutement permettant de confirmer les données du CV et d'obtenir une première impression du candidat • Validation des impressions de l'étape précédente par des tests comportementaux, visant à mieux connaître les compétences personnelles telles que les capacités de

² CCI Urgence Entreprise. <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/definition-poste-emploi>

	gestion ou de travail en équipe
4) Aboutissement du processus de sélection	<ul style="list-style-type: none">• Les recruteurs transmettent toutes les informations recueillies à la hiérarchie du futur employé pour la prise de décision finale. Si le candidat est jugé convenable, un plan de formation et de développement sera mis en place pour lui doter des connaissances et des compétences nécessaires à l'exercice de son métier.

4. Intégration des nouvelles recrues

L'intégration est le processus par lequel une personne est assimilée à l'environnement de l'entreprise, l'adaptation aux exigences du travail et du comportement collectif dans lequel elle va travailler, l'accommodation et l'adaptation de sa personnalité au groupe (Păuș, 2006). L'intégration facilite l'adaptation de l'individu aux normes professionnelles et à la vie professionnelle et permet l'assimilation des règles de conduite du groupe et des exigences de la discipline de travail (Florea, 2014). Pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues, les entreprises doivent veiller à ce que ce processus soit traité comme une activité importante et que des ressources suffisantes (humaines, énergétiques, temporelles ou financières) lui soient allouées (Martin et Jackson, 2008). L'intégration des nouveaux employés dans l'organisation peut jouer un rôle crucial dans les efforts de recrutement (Weiss, 2005). Elle implique de se familiariser avec le poste et les conditions de travail, de faciliter l'accueil des nouveaux employés, de créer une atmosphère de sécurité, d'intimité et d'appartenance, afin que les nouveaux employés se sentent confiants dans leur capacité à faire leur travail (Omer, 2003).

Ainsi, le processus d'intégration vise à ce que la nouvelle recrue se familiarise avec :

- L'entreprise et son personnel, sa culture, son environnement général ;
- Le mode de fonctionnement de sa fonction et l'équipe à laquelle il appartiendra par un coaching, une observation dans l'exercice de son activité, etc.
- Le poste et la conduite des tâches qui y sont liées.

L'objectif est de permettre au nouvel embauché de maximiser ses chances d'assumer sa nouvelle fonction et de pouvoir jouer un rôle de premier plan dans l'entreprise.

Cependant, l'intégration ne consiste pas seulement à aider le travailleur à s'intégrer, mais aussi à l'observer pendant une période plus longue après l'embauche, à identifier ses attitudes, ses intérêts et ses aspirations, son rythme de progression, ses réactions à différents stimuli, sa satisfaction au travail, son esprit d'équipe et sa participation à la réalisation des objectifs de l'organisation (Florea, 2014).

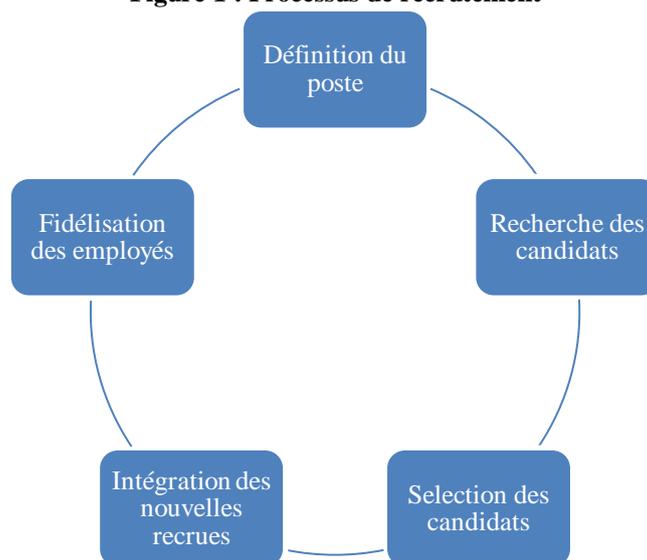
5. Fidélisation des candidats

La réalisation des objectifs d'une entreprise dépend de ces ressources humaines, de leur capacité à créer, innover et offrir une expérience unique aux consommateurs. En fait, la santé et le succès à long terme de toute organisation dépendent de la fidélisation de ses employés (Das et Baruah, 2013 ; Silva et al. 2019). Par conséquent, la direction des RH doit s'assurer que les employés restent dans l'entreprise pendant une longue période (Aguenza et Som, 2012). La rétention des employés pendant une longue période est considérée comme une stratégie gagnant-gagnant pour les employés et les entreprises (Irabor et Okolie, 2019). Car les employés, en particulier ceux qui sont talentueux, permettent à l'entreprise de se développer et d'atteindre ses objectifs (Scott, et al. 2012). En cas d'absence d'une stratégie de fidélisation, les employés peuvent quitter l'entreprise, d'où la nécessité de les remplacer, ce qui entraîne des coûts pour les entreprises. Pour cette raison, la fidélisation des employés, en particulier des plus talentueux, est désormais le principal défi des gestionnaires (Scott, et al. 2012 ; Khan & Aleem, 2014). Selon Daniel Pink (2010), il existe trois indicateurs importants que la plupart des employés apprécient dans leur emploi, à savoir l'autonomie, la maîtrise et le but.

Ainsi, la fidélisation des employés est un enjeu majeur pour toute entreprise, indépendamment de sa taille. En effet, les salariés qui ne restent pas génèrent un certain nombre de coûts financiers et sociaux (Samuel & Chipunza, 2009). Par conséquent, la fidélisation des employés permet à l'organisation de :

- Préserver sa compétitivité et ses atouts concurrentiels,
- Réduire les coûts liés à des recrutements trop fréquents ou ayant échoué,
- Accroître l'engagement et l'efficacité,
- Améliorer son image de marque et son attractivité.
- La figure 1 ci-dessous illustre le processus de recrutement auquel nous avons intégré une composante relative à la fidélisation des employés.

Figure 1 : Processus de recrutement



IV. Le recrutement en ligne : sa dimension et ses définitions

Kalila a déclaré que « *tous les secteurs, tous les emplois, toutes les fonctions ont été, sont ou seront modifiés par Internet* » (Kalila, 2000). Le secteur des RH n'est pas resté à l'écart de cette transformation, puisqu'un nombre croissant d'entreprises ont opté pour le recrutement en ligne. En effet, l'e-recrutement a commencé à susciter l'intérêt des managers dans les années 1990 et est devenu une pratique de plus en plus courante dans les années 2000 grâce au développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication. Cela a conduit à une augmentation sensible de la confiance dans l'utilisation des e-RH (Bondarouk et Ruël, 2010).

Dans ce contexte, l'internet s'est révélé être une aubaine pour le processus de recrutement. Son impact sur le paysage du recrutement en tant que canal pour les employeurs et les demandeurs d'emploi est considérable (Feldman et al., 2002 ; Anderson, 2003 ; Fondeur, 2006 ; Back et al., 2010 ; Girard et Fallery, 2010 ; Broughton et al., 2013). En outre, l'émergence des nouvelles technologies a permis aux demandeurs d'emploi d'accéder aux offres d'emploi, sur les sites web des entreprises, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et aux fournisseurs d'être plus innovants et interactifs, ce qui fait du recrutement en ligne l'une des méthodes de recrutement modernes à la croissance la plus rapide.

Selon Härtel et Fujimoto (2010), l'e-recrutement est un processus qui permet aux candidats de postuler à un emploi via l'intranet et l'internet (interne ou externe), et aux employeurs de rechercher et de sélectionner le candidat approprié. Le candidat, sur la base d'une offre d'emploi publiée, postule au poste par voie électronique en envoyant son CV accompagné d'une lettre de motivation. L'employeur, le responsable RH ou le chef de service pour lequel le poste a été ouvert, examine ensuite le CV et le compare aux autres CV envoyés par les autres candidats (Finn, 2000).

Cette innovation technologique améliore le processus de recrutement et permet aux entreprises d'économiser de l'argent, de mettre à jour les offres d'emploi et leur statut à tout moment, de raccourcir la durée du cycle de recrutement, d'identifier et de sélectionner les meilleures connaissances potentielles parmi un plus large éventail de candidats et offre à l'entreprise la possibilité d'améliorer son image et son profil (Anand & Chitra, 2016).

Ainsi, le processus de recrutement en ligne consiste à recruter des candidats pour pourvoir des postes vacants dans des entreprises en utilisant l'Internet pour améliorer la pertinence de la procédure de recrutement. Il a pour vocation d'améliorer et d'accélérer le recrutement, ce qui peut constituer un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises du même marché. L'e-recrutement est donc devenu une pratique courante dans les organisations de toutes tailles et de tous secteurs, et les avantages de l'utilisation de la technologie et d'Internet dans les activités de recrutement ont été un sujet brûlant pour les chercheurs (Wyld, D. C. 1997 ; Girard et Fallery, 2009 ; Galanaki, 2002 ; Williamson et al. 2003 ; Travers, C. 2013 ; Aboul-Ela, 2014 ; Broughton et al, 2013 ; Jeske et Shultz, 2015 ; Melanthiou et al, 2015 ; Boudi et Qachar, 2018 ; etc.)

Dans la gestion des ressources humaines, le recrutement en ligne est considéré comme un groupe de méthodes de recrutement en croissance dynamique, faisant appel à la technologie en ligne, en particulier aux sites Web, pour évaluer, interviewer et embaucher du personnel (Dhamija, 2012).

Avec Internet, les méthodes de recrutement évoluent et se diversifient. Parry et Tyson, (2008) définissent l'e-recrutement comme « l'utilisation de toute technologie pour attirer, sélectionner ou gérer le processus de recrutement » (cité par Girard et Fallery, 2009).

L'e-recrutement est défini également comme « l'acte d'utiliser l'innovation et plus particulièrement les sources web pour trouver, attirer, sonder, rencontrer et contracter de nouveaux employés » (Shahila, D, Vijayalakshmi, R. 2013).

1. Méthodes et techniques de l'e-recrutement

Les besoins des organisations en matière de recrutement de personnel qualifié et les moyens d'y parvenir sont autant de paramètres à maîtriser pour acquérir un avantage concurrentiel (Harris, 2013). À l'ère de la révolution numérique, de la mondialisation, de la concurrence féroce et du changement de paradigme dans les stratégies de gestion des ressources humaines, les entreprises doivent adopter de nouvelles stratégies pour évoluer et se développer constamment. Dans cette situation, les méthodes et techniques de recrutement traditionnelles ont été remplacées par de nouvelles méthodes et de nouveaux moyens, notamment le site web de l'entreprise, les sites d'emploi, les réseaux sociaux et Internet.

- a) **Le site web de l'entreprise** : Ce type de recrutement peut être effectué de manière basique ou excentrique. Le recrutement basique consiste à utiliser le web pour publier des offres d'emploi, mais la réception des candidatures se fait par des moyens plus traditionnels, comme le courrier ou le fax. Dans le cas du recrutement excentrique, les candidatures sont reçues par e-mail ou par le biais d'un outil de création de CV pour les candidats postaux.
- b) **Les sites d'emploi** : il s'agit de sites souvent attribués à des agences de recrutement. Sur ces sites, les employeurs peuvent soumettre des offres d'emploi et des informations sur les postes vacants et les demandeurs d'emploi peuvent trouver des emplois correspondant à leurs qualifications (Lievens & Harris, 2003). Parmi les sites les plus connus au Maroc figurent LinkedIn.com, Adecco.ma, Emploi-public.ma, Manpower-maroc.com, Rekrute.com, Dreamjob.ma, Alwadifa-Maroc.com, Emploi.ma, Marocannonces.com, Anapec.org, etc. Au niveau international, il existe plusieurs sites d'emploi populaires tels que Solantis.fr, monster.fr, LinkedIn.com, Huxley.com, Norgatec.com, Celencia.fr, Adecco.fr, Manpower.fr, etc. Le recours à un site d'emploi international est une démarche stratégique pour toute entreprise souhaitant recruter avec succès dans un pays international. ce qui explique le recours de la majorité des moyennes et grandes entreprises aux portails de recrutement (Selden, et Orenstein 2011).
- c) **Les sites de réseaux sociaux** : les réseaux sociaux tels que FaceBook, Twitter, LinkedIn et d'autres plateformes permettent aux gens de postuler à des emplois en ligne et constituent un outil de recrutement privilégié pour les entreprises. Par conséquent, de nombreuses entreprises mènent leurs processus de recrutement en utilisant les sites de réseaux sociaux. Ceux-ci sont utilisés pour faciliter et améliorer le processus de recrutement, en répondant aux besoins des employeurs et des demandeurs d'emploi grâce à l'interconnexion des plateformes électroniques. Extrêmement rentables et efficaces, les médias sociaux présentent des avantages indéniables pour les recruteurs tels que l'accélération du recrutement, la réduction des coûts liés au recrutement, l'augmentation de la disponibilité des demandeurs d'emploi et l'amélioration de la qualité du recrutement et des services. De ce fait, de nombreuses entreprises deviennent de plus en plus compétentes dans la gestion du recrutement en ligne via les sites de médias sociaux.

2. L'évolution des pratiques de recrutement

Le recrutement fait partie des principaux leviers permettant à une entreprise d'assurer sa performance et sa compétitivité. A l'instar des autres métiers de l'entreprise, le recrutement devient de plus en plus tourné vers le numérique, et de nombreuses solutions novatrices permettent aux entreprises de mieux gérer leur processus de recrutement.

En effet, dans le processus de recrutement traditionnel, la sélection des candidats adéquats peut prendre beaucoup de temps et de ressources, surtout lorsque plusieurs candidats répondent à l'offre. La percée de l'internet et des TIC permet de faciliter grandement le processus de recrutement, en l'optimisant par l'automatisation de certaines tâches.

Dans cette optique, de nombreux logiciels RH permettent de gérer une stratégie de recrutement et de maîtriser parfaitement toutes les étapes du processus de recrutement du début à la fin, y compris la diffusion des offres d'emploi sur les différents sites d'emploi, la définition des informations sur le poste à pourvoir, la planification des entretiens d'embauche et l'évaluation des candidats. Ce logiciel facilite le processus de recrutement en mettant à la disposition des responsables RH des outils d'évaluation des compétences et un accès aux descriptions de postes détaillant les différentes compétences requises pour un emploi ou un poste. Il s'agit donc d'un outil efficace pour identifier les talents externes ou internes et optimiser le processus d'embauche.

Par ailleurs, l'utilisation de tests d'attitude et d'aptitude en ligne s'avère être une solution intéressante pour sélectionner les bons candidats. L'avènement de la vidéoconférence permet également de réaliser des

entretiens en ligne. De même, l'introduction récente des signatures électroniques offre aux candidats la possibilité d'accepter et de confirmer une offre d'emploi à distance en apposant leur signature en ligne. Parallèlement, les entreprises peuvent créer des bases de données en ligne, où les demandeurs d'emploi peuvent stocker leur CV, donnant ainsi aux employeurs la possibilité de rechercher des candidats correspondant au profil souhaité. Une autre opportunité très intéressante offerte par Internet est la possibilité de gérer le processus d'intégration des nouvelles recrues par le biais de l'"e-on-boarding". Ce concept permet aux entreprises d'améliorer l'intégration des nouveaux employés, de soutenir leur développement et d'évaluer leur succès en ligne.

L'ensemble de ces actions ne peut que renforcer le processus de recrutement et renvoie évidemment à la notion d'e-recrutement, dont l'objectif est d'accélérer le processus de recrutement, de rechercher de nouveaux talents tout en minimisant les risques d'erreurs de recrutement, et de donner aux personnes qui souhaitent changer d'emploi l'initiative de montrer leur disponibilité sans postuler activement à un emploi.

Cependant, l'e-recrutement implique l'automatisation des efforts de recrutement du début à la fin :

- Publication des offres d'emploi sur Internet par les organisations (sur le site de l'entreprise, agences de recrutements ou des jobboards) ;
- Incitation des candidats intéressés à envoyer leur CV par voie électronique ;
- L'analyse des CV en ligne ;
- Conversion de la fiche d'expérience en fiche de compétences par un système d'aide intelligent ;
- Prise de contact avec les candidats ayant le bon profil pour le poste par voie électronique ;
- Réalisation d'entretiens en ligne par courriel ou par vidéo conférence
- L'accord sur les conditions est paraphé par les deux parties grâce à une signature en ligne.

3. Le recrutement en ligne à l'ère du Web

Le recrutement en ligne fait référence aux activités de recrutement menées via l'internet et les outils Web 1.0, Web 2.0 et récemment Web 3.0, qui permettent d'atteindre des candidats dans le monde entier en publiant des offres d'emploi sur des sites d'entreprises et des sites d'emploi spécialisés. En outre, l'utilisation de systèmes en ligne intégrés a permis aux recruteurs d'atteindre des candidats partout dans le monde, de faciliter et d'accélérer la sélection et l'examen des candidatures, et d'optimiser l'ensemble du processus de recrutement.

Le processus de recrutement s'inscrit dans une démarche globale de gestion des compétences (Defélix, 2003), à savoir l'acquisition, la promotion et la régulation des compétences individuelles et collectives. Aujourd'hui, la gestion des compétences est considérée comme stratégique et source d'avantage concurrentiel (Dietrich et Pigeys, 2005). Ainsi, les entreprises ne doivent pas être considérées uniquement sous l'angle de leur portefeuille d'activités, mais doivent être définies comme un ensemble unique de ressources matérielles et immatérielles, un portefeuille de compétences clés et de ressources distinctes (Pralhad et Hamel, 1990).

Les ressources humaines jouent également un rôle réel dans le succès des organisations (Girard et Fallery, 2009), tandis que la nature du travail au vingt et unième siècle présente de nombreux défis pour le recrutement (Ployhart, 2006) en raison du fait que le travail basé sur la connaissance exige davantage de compétences de la part des employés, que les changements démographiques, sociétaux et culturels sont généralisés et créent une pénurie mondiale croissante de candidats qualifiés, et que la main-d'œuvre est également de plus en plus diversifiée (Ibid). En 1997, une étude de McKinsey considérait ce défi comme une "guerre des talents" (Chambers et al. 1998 ; Axelrod et al. 2001), qui constitue un enjeu stratégique pour les entreprises et un facteur clé de leur performance. Dans ce contexte, les entreprises doivent trouver des solutions innovantes et personnalisées pour attirer les meilleurs talents et retenir ceux qu'elles emploient (Girard et Fallery, 2009).

4. Les médias sociaux comme outil de recrutement

Pour qu'une organisation obtienne un avantage sur le marché, elle doit conserver et recruter des ressources humaines en améliorant l'accès aux meilleurs talents. L'une des façons d'y parvenir est d'utiliser les médias sociaux et les sites de réseautage, lesquels permettent aux entreprises d'attirer l'attention des groupes et des individus intéressés et de rester en contact avec eux. Les réseaux sociaux sont devenus un élément essentiel de la vie quotidienne de chacun. Initialement utilisés à titre privé pour partager des photos, des liens ou des émotions, leur utilisation très large s'est progressivement étendue pour prendre une véritable dimension professionnelle. En effet, les avantages de ces réseaux en termes d'opportunités commerciales sont indéniables. Des entreprises de toutes tailles ont donc décidé d'utiliser ce canal de communication dans leur processus de recrutement et deviennent de plus en plus compétentes dans la gestion du recrutement en ligne. Selon ORIXA MEDIA³, le nombre d'utilisateurs actifs de réseaux sociaux dans le monde en 2020 se chiffre à 3,80 milliards,

³ <https://www.orixa-media.com/blog/social-ads/reseaux-sociaux-statistiques-2020/>

soit 49% de la population. Les utilisateurs de réseaux sociaux qui naviguent sur leurs smartphones sont au nombre de 3,75 milliards, soit 99% des propriétaires de téléphones mobiles. Pour le Maroc, les statistiques sur les médias sociaux issues de l'édition 2021 du rapport digital annuel publié par Global Digital Insights⁴ révèlent que le Maroc compte 22,00 millions d'utilisateurs de médias sociaux en janvier 2021, soit une augmentation de 4,0 millions (+22%) entre 2020 et 2021, ce qui équivaut à 59,3% de la population totale. Par ailleurs, une autre étude⁵ commandée par le Groupement des annonceurs marocains (GAM) réalisée en 2018, note que 91% des entreprises sont présentes sur les médias sociaux, principalement sur Facebook (100%), suivi de Youtube (85%), Twitter (77%), LinkedIn (71%) et Instagram (62%).

Les médias sociaux peuvent être définis comme « *un groupe d'applications en ligne qui se fonde sur la philosophie et la technologie du web 2.0 et permet la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs* » (Kaplan et Haenlein, 2010) ou encore comme des médias conversationnels basés sur le Web (applications permettant la création et la transmission de contenu sous forme de mots, d'images, de vidéos et de sons) entre des communautés de personnes qui se rencontrent en ligne pour partager des informations, des connaissances et des opinions (Safko et Brake, 2009). Les sites de médias sociaux les plus connus sont Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube et Instagram, parmi lesquels LinkedIn, Facebook et Twitter sont principalement utilisés pour rechercher des talents et offrir des options de travail flexibles Hart et al., 2010 ; El Ouiridi et al. 2015 ; Melanthiou, 2015 ; Baert, 2018 ; Archer-Brown et al. 2018). LinkedIn et Facebook pourraient être classés comme des outils de réseautage social, c'est-à-dire des outils qui permettent aux utilisateurs de partager des informations sur eux-mêmes, souvent par le biais d'un profil en ligne qu'ils ont eux-mêmes créé (Safko & Brake, 2009). De son côté, Twitter offre un service en ligne de textes courts "microblogging", permettant aux utilisateurs de communiquer un message en moins de 140 caractères (Safko & Brake, 2009 ; Koch et al. 2018).

Le recrutement sur les réseaux sociaux peut être défini comme le processus de recherche et d'embauche de nouveaux candidats à l'aide d'un large éventail de canaux de médias sociaux, permettant aux candidats de rechercher des postes potentiels et aidant les recruteurs à identifier des candidats qui n'ont peut-être pas encore postulé à un emploi. (Sinha & Thaly 2013).

Sur la base de ces informations, nous nous concentrerons dans cet article sur ces trois canaux sociaux, à savoir Twitter, Facebook et LinkedIn.

4.1. Twitter

Twitter permet aux gens de créer des messages sous la forme de textes courts appelés " tweets " (Ryan & Jones 2012, 165). Le tweet comprend un large éventail de médias tels que des liens, du texte, des photos et des vidéos. Les utilisateurs de Twitter utilisent pleinement les mots-clés (hashtags) qui sont marqués par le symbole de l'hashtag (#) pour trier les tweets et augmenter leur visibilité dans les recherches (Nordström 2014). Dans le domaine du recrutement, Twitter présente quelques fonctions de base que les recruteurs peuvent exploiter pour trouver de nouveaux candidats (Headworth 2015) :

- ✓ **Les followers**, en français "suiveurs, abonnés ou disciples", sont les utilisateurs qui suivent les publications des entreprises sur Twitter et peuvent voir tous leurs tweets. Plus une entreprise a de followers, plus elle a de chances de toucher les gens en partageant son contenu. Les personnes qui suivent l'actualité de l'entreprise sur Twitter sont à leur tour suivies par celle-ci. Il convient toutefois de filtrer correctement le suivi en s'abonnant aux comptes des candidats talentueux, des agences de recrutement et des influenceurs. Un influenceur célèbre permet aux recruteurs de toucher des profils variés, ce qui présente des avantages tout au long du processus de recrutement et de sélection. Les entreprises peuvent ainsi mettre à jour et partager les dernières informations avec leurs followers.
- ✓ **Le message direct** : le message direct est un outil qui offre aux gens une approche bidirectionnelle en envoyant et en recevant des messages privés d'un individu ou d'un groupe d'utilisateurs. Cet outil permet une communication fluide et rapide entre les recruteurs et les candidats potentiels.
- ✓ **Le retweet (RT)** : permet aux demandeurs d'emploi de partager un tweet sur les offres d'emploi avec les followers. Selon Headworth (2015), il s'agit de l'un des outils les plus puissants de Twitter, qui encourage le partage de contenu et attire l'attention des utilisateurs.
- ✓ **Le Like** : représenté par des icônes en forme de cœur rouge, il a remplacé le bouton "Favori" par le symbole de l'étoile depuis 2015. Les entreprises peuvent utiliser cette fonctionnalité pour mettre en avant leurs offres d'emploi en mettant des tweets en favoris. Les demandeurs d'emploi peuvent suivre les

⁴ <https://datareportal.com/digital-in-morocco>

⁵ L'étude Digital Trends Morocco 2018, menée par le Groupement des annonceurs du Maroc (GAM) auprès de 600 annonceurs

actualités et les contenus relatifs aux offres d'emploi des entreprises en consultant la "liste des favoris" sur Twitter.

- ✓ **L'hashtag (#)** : il est généralement utilisé pour marquer les mots-clés qui sont inclus dans le contenu d'un tweet. Les candidats peuvent trouver des offres d'emploi sur Twitter en se basant sur des hashtags particuliers tels que #HR, #Recrutement ou #stage.
- ✓ **Les listes Twitter** : elles représentent un instrument de choix pour les recruteurs. Cette fonction leur permet d'établir des listes infinies de personnes qu'ils souhaitent suivre. Par conséquent, les recruteurs peuvent mettre à jour les tweets de leurs followers sans manquer aucune information. Par ailleurs, les entreprises peuvent conserver la liste en mode privé ou public, de sorte que les recruteurs peuvent suivre leurs concurrents de manière très précise.
- ✓ **La notification par Twitter** : cette fonction est adaptée à des fins de recrutement. Les recruteurs reçoivent une notification dès qu'une interaction est signalée. Lorsque leurs followers retweetent, répondent à un tweet ou envoient directement un message aux recruteurs, ils sont immédiatement informés. Si une organisation considère la plateforme Twitter comme un outil principal de recherche de candidats, la fonction de notification est importante pour qu'elle ne manque aucune question, aucun commentaire ou aucun événement important. Cette fonction est également efficace dans l'autre sens, c'est-à-dire que les utilisateurs sont également avertis lorsque les recruteurs effectuent une action sur leur compte Twitter. En effet, les recruteurs qui souhaitent créer et développer une nouvelle relation sur Twitter peuvent compter également sur l'outil de notification pour construire un réseau solide sur cette plateforme. (Headworth, 2015)

Le nombre d'utilisateurs actifs de Twitter est important et de plus en plus d'employeurs utilisent la plateforme Twitter pour recruter. En outre, Twitter permet aux utilisateurs d'entrer en contact avec n'importe qui sur sa plateforme sans nécessairement suivre l'utilisateur. Cela facilite l'interaction et le partage d'informations entre les utilisateurs.

Compte tenu de ces éléments, Twitter peut être considéré comme l'un des canaux de recrutement potentiellement utilisables. Le compte Twitter peut être automatiquement connecté à d'autres canaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. Il permet d'accroître la visibilité et de reproduire des informations actualisées. Il fournit également des liens et des informations utiles à ses groupes cibles. Par exemple, les utilisateurs sont en mesure de voir des actualités pertinentes, avoir accès à des statistiques et à des informations concernant l'entreprise (Nordström 2014).

4.2. Facebook

Facebook est connu comme l'un des sites de réseautage social gratuits qui était réservé à ses débuts aux jeunes de l'université de Harvard, puis s'est ouvert à tous les étudiants américains avant d'offrir un accès au public deux ans plus tard. Ces dernières années, Facebook a multiplié les acquisitions pour augmenter sa base d'utilisateurs et se doter de nouvelles technologies. Parmi ses acquisitions, mentionnons FriendFeed (2009), Friendster (2010), Instagram (2012), WhatsApp (2014), Oculus VR (2014), et bien d'autres encore. Grâce à Facebook, les utilisateurs inscrits peuvent créer des profils numériques personnels, importer des photos et des vidéos depuis leurs propres appareils ou envoyer des messages à leurs amis, leur famille ou leurs collègues (Rouse 2014). En 2019, Facebook a introduit une nouvelle fonctionnalité qui permet aux entreprises de mettre à jour leurs offres d'emploi et d'examiner les candidatures envoyées par de nouveaux candidats via Facebook (Talent Work 2019).

Il existe certains paramètres spécifiques qui peuvent guider les entreprises lorsqu'elles souhaitent utiliser Facebook pour trouver des candidats de manière efficace. Tout d'abord, la fonction « recherche Facebook » est considérée comme un excellent moteur de recherche qui permet aux recruteurs de rechercher n'importe quoi ou n'importe qui sur la plateforme, notamment des contenus, des profils et des connexions de personnes.

Selon Headworth (2015), la page Facebook de l'entreprise est un autre facteur à prendre en compte lorsque les entreprises se lancent dans le recrutement électronique. En effet, une page Facebook peut devenir un outil puissant pour trouver des candidats si les entreprises l'utilisent de manière appropriée. La page de l'entreprise devrait être plus active en ce qui concerne la mise à jour du contenu, le partage des nouvelles avec les utilisateurs, l'encouragement des employés à contribuer au contenu, l'augmentation de l'interaction avec les candidats et la création d'un environnement amusant. Les entreprises doivent tenir compte de certains points importants lorsqu'elles utilisent la page Facebook à des fins de recrutement :

- Création d'une photo de couverture attrayante, avec le numéro de téléphone et l'adresse e-mail de l'entreprise, ainsi qu'une brève description de cette dernière ;
- Les informations de la page « À propos » doivent être exhaustives afin de mettre en évidence les mots clés, les produits et les services proposés par les entreprises ;

- Partage de contenu sous forme d'images, de vidéos et de textes de manière plus active ;
- Surveillance rigoureuse de la page Facebook pour éviter les messages de spam ayant un impact négatif sur l'image de l'entreprise.

La spécificité du contenu est un autre facteur sur lequel les entreprises doivent se concentrer. L'engagement le plus élevé provient généralement des images, des photos ou du texte. Ainsi, pour augmenter le taux de rétention des pages Facebook, un mélange de contenus est essentiel. Les entreprises peuvent utiliser l'outil « Page Insight », une interface Facebook qui permet à l'entreprise d'obtenir un rapport sur l'activité de sa page. Cette fonctionnalité contribue à identifier les types de contenus qui reçoivent le plus d'engagement de la part des utilisateurs et à se concentrer sur ces contenus (Headworth 2015).

4.3. LinkedIn

LinkedIn est considéré comme un site de réseautage professionnel qui est normalement utilisé dans un environnement B2B (Business to Business). Les utilisateurs sont autorisés à mettre à jour leur CV en ligne en fonction de leur expérience professionnelle, de leur formation et de leurs compétences, ce qui permet aux recruteurs d'identifier les candidats adéquats et potentiels sur ce canal social (Nordström 2014).

Pour que LinkedIn soit un outil efficace de recrutement de talents, les entreprises doivent développer un profil LinkedIn de qualité afin de véhiculer une image de professionnalisme. Selon Headworth (2015), un profil LinkedIn convaincant passe par plusieurs étapes, dont les principales sont :

- **Indication du poste** : les candidats ne peuvent pas atteindre ni être atteints par les recruteurs s'ils ne mettent pas clairement en évidence leur poste dans l'en-tête de LinkedIn.
- **Indication de mots clés** : les mots-clés tels que "recrutement", "recruteur" ou "recruter" doivent être mentionnés sur le profil. Il est nécessaire que les recruteurs comprennent correctement les mots clés et les synonymes qui sont placés dans leur section secteur et industrie, car les candidats ciblés utiliseront ces mots clés pour rechercher des emplois.
- **Informations sur le poste à pourvoir** : les recruteurs doivent fournir des informations détaillées sur le poste à pourvoir.

Par ailleurs, LinkedIn est équipé d'une fonction de recherche permettant aux recruteurs de trouver les bons candidats. LinkedIn propose aux recruteurs un outil de recherche "avancé" qui se trouve en haut de la page. Ainsi, les recruteurs peuvent insérer des termes de recherche dans les cases respectives, par exemple le titre du poste dans la case "Titre" ou le nom de l'entreprise dans la case "Entreprise" (Headworth 2015).

Si Facebook est considéré comme l'une des plus grandes plateformes de médias sociaux au niveau mondial, elle n'est pas, selon (Bullhorn, 2014.), la plateforme la plus populaire pour le recrutement et la sélection des candidats. En effet, les emplois publiés sur LinkedIn attirent plus de candidats potentiels que sur Facebook et Twitter réunis. Une raison concrète pour laquelle les recruteurs et les candidats ont une forte préférence pour l'utilisation de LinkedIn par rapport à d'autres réseaux sociaux est sa présence en tant que plateforme exclusive pour l'établissement de relations professionnelles. Ainsi, LinkedIn peut être considéré comme un média social spécialisé dans le recrutement en ligne, alors que Twitter et Facebook ont tendance à être des médias sociaux plus généraux (Zide et al. 2014).

V. Conclusion

Le défi des Ressources Humaines est de soutenir la croissance de l'entreprise et l'évolution de ses activités, en cherchant et en retenant les talents clés. En effet, l'acquisition de ressources humaines est un processus étendu, il comprend l'identification du candidat (capital humain), la communication, la vérification du profil des candidats et la sélection en comparant les compétences possédées aux besoins de l'organisation. Les stratégies de recrutement des ressources humaines sont d'un intérêt primordial, une technique actuelle pour embaucher ces ressources humaines conduit à l'utilisation de différents outils en ligne. Les sites web des entreprises, les sites d'emploi et les médias sociaux facilitent le besoin de l'organisation d'établir une relation avec les individus, les groupes et les institutions. En outre, ces sites ne concernent pas uniquement la publication des offres d'emploi, mais également de trouver les besoins et les exigences des compétences potentielles dans diverses industries en fournissant des informations sur l'histoire, la culture et les produits des entreprises.

Dans un environnement où la concurrence pour les talents qualifiés augmente, les organisations doivent comprendre où focaliser leurs ressources pour attirer les meilleurs talents possibles. Aujourd'hui, les entreprises ne doivent pas être considérées uniquement sous l'angle de leur portefeuille d'activités, mais doivent être définies comme un ensemble unique de ressources matérielles et immatérielles, un portefeuille de compétences clés et de ressources distinctes.

References

- [1]. ABOL-ELA, G.M.B.E. (2014) « Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter ». *Journal of Business and Retail Management Research*, 9(1): 40-51.
- [2]. ADAMIC, LADA, BUYUKKOKTEN, ORKUT, & EYTAN ADAR. (2003) « A social network caught in the Web ». *First Monday*, 8 (6). (journal article)
- [3]. AGUENZA, B. B., & SOM, A. P. M. (2012) « Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations ». *International Journal of Advances in Management and Economics.*, 1(6), 88–95. (consulté le 02 Avril 2021). Disponible à l'adresse : <http://www.managementjournal.info>
- [4]. ANAD, J. & CHITRA, D.S. (2016) « The impact of e-recruitment and challenges faced by HR Professionals ». *International Journal of Applied Research*, 2(3), 410-413
- [5]. ANDERSON, N. (2003) « Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research ». *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 121–136.
- [6]. ANRT (2020) « Observatoire des abonnements a internet au Maroc : Situation à fin Décembre 2020 » Disponible sur https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/2020_t4_tb_internet.pdf
- [7]. ARCHER-BROWN, C., MARDER, B., CALVARD, T., & KOWALSKI, T. (2018) « Hybrid social media: Employees' use of a boundary-spanning technology ». *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 74–93.
- [8]. ARMSTRONG, M. (2006) « Human Resource Management ». In M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (p. 3). London: Kogan Page Limited.
- [9]. AXELROD E.L., HELEN HANDFIELD-JONES, & TIMOTHY A. WELSH (2001) «The War for Talent, Part Two, McKinsey Quarterly » (consulté le 03 Avril 2021). Disponible à l'adresse suivante : https://www.mckinseyquarterly.com/The_war_for_talent_part_two_1035
- [10]. BACK, M. D., STOPFER, J. M., VAZIRE, S., GADDIS, S., SCHMUKLE, S. C., EGLOFF, B., & GOSLING, S. D. (2010) « Facebook profiles reflect actual personality, not self-idealization ». *Psychological Science*, 21(3), 372–374/ <https://doi.org/10.1177/0956797609360756>
- [11]. BASU, S. & FERNALD, J. (2008) « Information and communications technology as a general purpose technology: Evidence from U.S. industry data ». *Economic Review – Federal Reserve Bank of San Francisco*, 1-15.
- [12]. BAERT, S. (2018) « Facebook profile picture appearance affects recruiters' first hiring decisions ». *New Media & Society*, 20(3), 1220–1239.
- [13]. BARBER, A. E. (1998) « Foundations for organizational science. Recruiting employees: Individual and organizational perspectives ». Sage Publications, Inc.
- [14]. BERNERS-LEE, T. (1991) « An Executive Summary of the World Wide Web Initiative ». Disponible sur le site Internet <https://www.w3.org/Summary.html>; consulté le 14 Janvier 2021.
- [15]. 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.
- [16]. BOUDI, Y., & QACHAR, A. (2018) « L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines : E-recrutement ». *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*. Volume 3, numéro 2
- [17]. BOURI, S. (2017) « Historique et définition d'internet ». *Paternité - Partage des Conditions Initiales à l'identique*. Version 1.0.
- [18]. BROUGHTON, A., FOLEY, B., LEDERMAIER, S. & COX, A. (2013) « Research Paper: The use of social media in the recruitment process». <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>
- [19]. BULLHORN (2014) « Global social recruiting activity report », (Consulté le 19 Avril 2021), disponible sur <http://www.bullhorn.com/resources/2014-social-recruiting-activity-report/>
- [20]. BUMS, S. (2008) « Building a recruitment strategy in a social world»,
- [21]. CAPPELLI, P. (2001) « Making the Most of On-Line Recruiting ». *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
- [22]. CHAMBERS, E.G., FOULTON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M., & MICHAELS ILL, E. G. (1998) « The War for Talent ». *The McKinsey Quarterly*, 44-57.
- [23]. COBER, R.T., BROWN, D.J. & LEVY, P.E. (2004) « Form, content and function: an evaluative methodology for corporate employment websites », *Human Resource Management*, 43, 201-218.
- [24]. DAS, B.L., & BARUAH, M. (2013) « Employee Retention ». *A Review of Literature. Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- [25]. DEFÉLIX, C. (2003) « Ce que gérer les compétences veut dire ». 121-128, In: *Compétences et connaissances dans les organisations*, A.-M. Guénette, M. Rossi et J.-C. Sardas (dir), SEES.
- [26]. DIETRICH, A. & PIGEYRE, F. (2005) « La gestion des ressources humaines ». Paris, La Découverte, collection Repères.
- [27]. DHAMIJA, P. (2012) « E-recruitment: A road map towards e-human resource management». *Journal of Arts, Science and Commerce*, Volume III, Issue 3(2), pp. 33-39.
- [28]. EL OUIRDI, A., EL OUIRDI, M., SEGERS, J., & HENDERICKX, E. (2015) « Employees' use of social media technologies: A methodological and thematic review ». *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 454–464.
- [29]. FELDMAN, D.C., & Klaas, B.S. (2002) « Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-Line Recruiting ». *Human Resource Management*, 41(2), 175-192. <https://doi.org/10.1002/hrm.10030>
- [30]. FINN, W. (2000) « Screen test ». *People Management*, 6, 13, 38-41.
- [31]. FLOREA, N.(2014) « Good practices of integration for new employees in Romanian organizations », *Buletin Stiintific*, 37(1), pp.13-23
- [32]. FONDEUR, Y. (2006) «Internet, recrutement et recherche d'emploi: une introduction ». *La Revue de l'IRES*, 3, 3-10.
- [33]. GALANAKI, E. (2002) « The decision to recruit online: a descriptive study », *Career Development International*, Vol. 7 No. 4, pp. 243-251.
- [34]. GALLARDO-GALLARDO, E., & THUNNISSEN, M. (2016) « Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research ». *Employee Relations*, 38 (1), pp. 31-56
- [35]. GETTING, B. (2007) « Basic Definitions: Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 ». <https://www.practiclecommerce.com/Basic-Definitions-Web-1-0-Web-2-0-Web-3-0>
- [36]. GIRARD, A. & FALLERY, B. (2009) « E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study ». T. Boudarouk and H. Ruel. *Human Resource Information System*, INSTICC Press, pp.39-48, 2009, 978-989-8111-97-5. [ffhal-00777802f](https://doi.org/10.1007/978-989-8111-97-5)
- [37]. GIRARD, A. & FALLERY, B. (2010) « Human Resource Management on Internet: New Perspectives ». *The Journal of Contemporary Management Research*, 4(2): 1-14.
- [38]. HARRIS, N.A. (2013) « Building a positive candidate experience: towards a networked model of e- recruitment ». *Journal of Business Strategy*, 34, 36-47.

- [39]. Hart, C., Doherty, N and Ellis-Chadwick, F. (2000) « Retailer adoption of the Internet Implications for retail marketing ». *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.8, pp. 954-974.
- [40]. HÄRTEL, C.E.J. & FUJIMOTO, Y. (2010) « Human resource management. Transforming theory into practice ». NSW. Pearson Education. Australia
- [41]. HEADWORTH, A. (2015) « Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy ». London: Kogan Page Limited.
- [42]. HOLLAND, P., SHEEHAN, C., & PYMAN, A. (2007) « Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia ». *Human Resource Development International*, 10(3), 247–262. Récupéré de : <https://doi.org/10.1080/13678860701515158>
- [43]. IRABOR, IKECHUKWU & OKOLIE, UGO. (2019) « A Review of Employees' Job Satisfaction and its Affect on their Retention ». *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*. 19. 93-114. 10.26458/1924.
- [44]. JESKE, D. & SHULTZ, K. S. (2015) « Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons ». *Work, Employment and Society*, 30(3): 535–546.
- [45]. KALIKA, M. (2000) « Le management est mort, vive le e-management! ». *Revue Française de Gestion*, 68-74
- [46]. KAPLAN, A.M. & HAENLEIN, M. (2010) « Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media ». *Business Horizons*, 53, 59-68.
- [47]. KHAN, A. H., & ALEEM, M. (2014). « Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan ». *Journal of International Studies*, 7(1), 122–132. doi:10.14254/2071-8330.2014/7-1/11
- [48]. KOCH, T., GERBER, C., & DE. KLERK, J.J. (2018) « The impact. of social media on. recruitment: Are you. LinkedIn? ». *SA Journal of. Human Resource*.
- [49]. LEPAK, D., & SNELL, S. (1998) « Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century ». *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.
- [50]. LIEVENS, F. & HARRIS, M.M., (2003) « Research on Internet recruiting and testing: Current status and Future Direction ». In C.L Cooper & I.T. Robertson (Eds) *International Review of industrial and Organizational psychology* vol.16 pp. 131-165) Chichester: John Wiley & Sons, ltd
- [51]. MARK, L., LENGNICK-HALL, M. & MORITZ, S. (2003) « The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function ». *Journal of Labor Research*, vol. 24, issue 3, 365-379
- [52]. MARTIN, M. & JACKSON, T. (2008) « Practica de personal ». (Bucharest: CODECS Publishing House.
- [53]. MELANTHIOU, Y., PAVLOU, F., & CONSTANTINOU, E. (2015) « The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool ». *Journal of Transnational Management*, 20(1): 31-49.
- [54]. MILL, J.S. (1848), « Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy ». Abridged. By Stephen Nathanson. Hackett Publishing Company, Inc. Indianapolis/Cambridge. Disponible sur: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/POLITICAL%20ECONOMY%20John%20Stuart%20Mill%20%20principles%20of%20political%20economy%20with%20applications%20to%20social%20p.pdf. Consulté le 29 Mars 2021.
- [55]. NORDSTRÖM, M. (2014) « Temp-Team Finland: Social Media and Recruitment ». Thèse. Université des sciences appliquées de Haaga-Helia (consulté le 17 Avril 2021). Disponible à l'adresse : https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81864/Nordstrom_Meri_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [56]. OCDE (2002) « Measuring the Information Economy », OCDE, Paris. www.oecd.org/sti/measuring-infoeconomy
- [57]. OMER, I. (2003) « Psihologia muncii ». (Bucharest: “Fundatia România de Măine” Publishing House.
- [58]. OMOLAWAL, S.A. (2015) « E-Recruitment: Practices, Benefits and Challenges ». *Human Resource Management Journal* 7 (2), 76-86
- [59]. PARBUDYAL, S., & DALE, F. (2003) « The Effects of Information Technology on Recruitment ». *Journal of Labor Research*, 24, 395-408.
- [60]. PARRY, E. & TYSON, S. (2008) « Can technology transform HR processes? The case of UK recruitment ». In: *The Second European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, Carry le Rouet, 2008.
- [61]. PAUS, V.A. (2006) « Comunicare și resurse umane ». Iași: Polirom Publishing House.
- [62]. PERETTI, J-M. (2004) « Ressources Humaines ». Paris, Vuibert.
- [63]. PINK DANIEL, H. (2010) « Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us ». p.58, Canongate Books
- [64]. PLOYHART, R.E. (2006) « Staffing in the 21st Century New Challenges and Strategic Opportunities ». *Journal of Management*, 32, 868-897.
- [65]. PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G. (1990) « The core competence of the corporation ». *Harvard Business Review*, 68, 79-93
- [66]. PULAKOS, E.D. (2005) « Selection assessment methods: A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce ». Alexandria, VA: The SHRM Foundation
- [67]. RENUKA D.B. & VIJAYA B.P. (2014) « Introduction to Recruitment ». *SSRG International Journal of Economics and Management Studies* 1.2 (2014): 5-8.
- [68]. ROUSE, M. (2014) « Facebook». (consulté le 17 Avril 2021). Disponible à l'adresse suivante : <https://whatis.techtarget.com/definition/Facebook>
- [69]. RUËL, H., LOOISE, J., & BONDAROUK, T. (2004) « E-HRM: Innovation or Irritation ». *An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. Management Revue*, 15, 364-380.
- [70]. SAFKO, L., & BRAKE, D. K. (2009) « The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success ». Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- [71]. SAMUEL, M.O., & CHIPUNZA, C. (2009) « Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea ». *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415. Récupéré de : <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- [72]. SCOTT, K.D., MCMULLEN, T. & ROYAL, M. (2012) « Retention of key talent and the role of rewards ». *WorldatWork Journal*, 21(4)
- [73]. SELDEN S. & ORENSTEIN J., (2011) « Government e-Recruiting Web Sites: The Influence of e-Recruitment Content and Usability on Recruiting and Hiring Outcomes in US State Governments ». *International Journal of Selection and Assessment* 19(1), 31–40.
- [74]. SHAHILA, D. & VIJAYALAKSHMI, R. (2013) « E-Recruitment Challenges ». *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol. 2 (5), May (2013)
- [75]. SHRIVASTAVA S., SHAW J. (2003) « Liberating HR through Technology », *Human Resource Management*, vol. 42, n° 3, pp. 201-222.
- [76]. SILVA, MELISSA & CARVALHO, JOAO & DIAS, ÁLVARO. (2019) « Determinants of Employee Retention ». 10.4018/978-1-5225-7888-8.ch004.

- [77]. 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. (consulté le 11 Avril 2021). Disponible à l'adresse : http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166315
- [78]. SANTONOCITA, P. (2009) « Online social networking: What it really means to employee recruitment ». <http://www.onrec.com/newsstories/20445.asp>
- [79]. STOPFER, J. M., & GOSLING, S. D. (2013) « Online social networks in the work context ». *The psychology of digital media at work*, 39-59
- [80]. TALENT WORKS (2019) « 8 social media statistics you need to know if you're in recruitment –infographic ». (consulté le 18 Avril 2021). Disponible à l'adresse : <https://www.talent-works.com/2017/09/27/social-media-recruitment/>
- [81]. TALERO, E. & GAUDETTE, P. (1996) « Harnessing Information for Development: A Proposal for World Bank Group Strategy ». The World Bank: Telecommunications and Informatics Division, March.
- [82]. TRAVERS, C. (2013) « Du e-recrutement au recrutement 2.0 », Edition: Studyrama. Collection : Focus RH. 175 p.
- [83]. UNESCO (2010) « Guide de mesure pour l'intégration des technologies de l'information et de la communication en éducation ». Institut de statistique de l'UNESCO, Quebec.
- [84]. WEISS, D. (2005) « Ressources humaines ». 3e Edition, Editions d'organisation, Paris.
- [85]. WILLIAMSON, I., LEPAK, D. P., & KING, J. (2003) « The effect of company recruitment web site orientation on individual's perceptions of organizational attractiveness ». *Journal of Vocational Behavior*, 63: 242-263.
- [86]. WYLD, D.C. (1997) « recruit@internet.com: The Internet and the Future of Corporate Recruiting », *Equal Opportunities International*, 16(2): 15-24.
- [87]. ZIDE, J., ELMAN, B. & SHAHANI-DENNIG, C. (2014) « LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations ». *Employee Relations*, 583–604.

Zakia NOUIRA, et. al. "L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23(05), 2021, pp. 33-48.