

E-Recruitment in Morocco: Performance leverage or overrated mode (Qualitative study in Marrakech city)

Imane El Ouizgani

Assistant Professor, LEREG Laboratory, Ibn Zohr University, Faculty of economic, Morocco, i.elouizgani@uiz.ac.ma

ARTICLE INFO

Article history:
Received: 25/12/2019
Accepted: 26/02/2020
Online: 06/03/2020

Keywords:
ICT
Impact
e-Recruitment
Accessibility
Morocco
JEL Code:

ABSTRACT

The use of online recruitment is becoming more prevalent in Moroccan companies. However, the use of ICT has not dominated the recruitment market as predicted by researchers and practitioners despite its great accessibility. This may be because of the mixed results that organizations reported after using online recruitment methods. Through a qualitative study on recruitment practices in Morocco, we investigate the use and perceived success of various technological tools used in recruitment by HR professionals in Marrakech. In addition, our study is an opportunity to highlight the reasons of the choice of technologies used as well as the factors that may affect their success and their impact on the ground.

E-Recrutement au Maroc : Levier de performance ou mode surestimée (Etude qualitative au niveau de la ville de Marrakech)

Imane EL Ouizgani

*¹Maitre assistante, Laboratoire LEREG, Université Ibn Zohr, faculté des sciences économiques, Maroc ,
i.elouizgani@uiz.ac.ma*

ARTICLE INFO

Reçu: 25/12/2019
Accepté: 26/02/2020
En ligne: 06/03/2020

Mots clés:
TIC
Impact
e-Recrutement
Accessibilité
Maroc
Code JEL:

RÉSUMÉ

L'utilisation du recrutement en ligne est de plus en plus répandue dans les entreprises Marocaines. Toutefois, nous constatons que le recours aux TIC n'a pas dominé le marché du recrutement de la manière prévue par les chercheurs et praticiens malgré son accessibilité. Cela peut être dû au fait que les organisations remontent un succès mitigé dans l'utilisation des méthodes de recrutement en ligne. Grâce à une étude qualitative sur les pratiques de recrutement au Maroc, nous enquêtons sur l'utilisation et le succès perçu des outils technologiques divers utilisés dans le recrutement par les professionnels des cabinets RH à Marrakech. En outre, notre étude est l'occasion de mettre un coup de projecteurs sur les raisons du choix des technologies utilisées ainsi que les facteurs pouvant affecter leur succès et leurs impacts relevés sur le terrain..

INTRODUCTION

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont été introduites dans les pratiques courantes de la GRH à partir des années 60 mais uniquement pour les tâches relatives à la paie. Avec l'avancement de la science, les années 80 ont témoigné l'avènement du portail RH, considéré un peu plus compliqué et développé que les outils utilisés précédemment⁽¹⁾. Toutefois, nous ne pouvons parler d'un véritable usage d'e-RH qu'à partir des années 1990 et, surtout, lors des années 2000, suite à une sophistication plus pointue des technologies appliquées au management. Il en découla une nette amélioration de la confiance dans l'usage d'e-RH⁽²⁾.

Nous pouvons ainsi dire que la migration continue vers des technologies basées sur le web permet aux managers de fournir des services directement à tous les employés de l'entreprise grâce au développement des systèmes de self-service. La tendance de cette orientation vers la technologie prouve un passage d'une orientation axée sur la main d'œuvre (labor intensive) à une orientation plutôt orientée technologie (technology intensive) où les opérations sont exécutées de plus en plus par des logiciels que par le personnel RH⁽³⁾.

Au Maroc, nous pouvons dire que le niveau d'introduction des TIC à la GRH est très disparate et dépend de plusieurs variables dont les plus importantes restent la taille de l'entreprise et de sa DRH ainsi que ses capacités financières. Le recrutement par contre reste la fonction la plus facile à électroniser en raison de la facilité d'accès à internet et par conséquent la possibilité d'exploitation des divers job boards et réseaux sociaux et professionnels (entre autres). Nous nous focalisons dans le présent article sur l'étude des pratiques d'e-Recrutement au Maroc et d'évaluer les portées et les effets recensés par les spécialistes du recrutement au niveau de la ville de Marrakech. Mais avant de passer au vif du thème traité, nous allons commencer par introduire les pratiques d'e-RH, leurs définitions et leurs étendues.

USAGE DES TIC EN GRH

Plusieurs chercheurs ont tenté de donner une définition de l'e-GRH. Certains l'assimilent à une GRH qui ne passe pas forcément par une Direction des RH ou, autrement dit, une online-RH⁽⁴⁾. Le concept d'e-GRH ou e-RH a été développé initialement par la société de consulting Watson Wyatt. Cette dernière le définit comme l'application de toute forme de technologie permettant aux employés d'avoir un accès direct à la GRH⁽⁵⁾. Elle reflète la manière d'implémenter des stratégies, politiques et pratiques de GRH grâce à un soutien conscient et bien orienté des technologies du web⁽⁶⁾. e-GRH est un concept très vague qui regroupe le SIRH, la GRH virtuelle, l'intranet RH, la GRH basée sur le web, la GRH par ordinateur, les portails RH, la GRH 2.0 et 3.0... etc..

Nous ne pouvons pas nous contenter de la présentation d'e-RH sans évoquer certaines activités phares qui lui sont étroitement associées et qui sont très citées dans ce domaine:

e-Learning:

Défini en tant qu'un processus de formation pris en charge par le salarié grâce au recours aux TIC. L'observatoire CEGOS a publié un rapport mettant en exergue clairement l'avancement des pratiques de formation en ligne. En effet, en 2016, 50% des personnes enquêtées par cet établissement ont admis avoir bénéficié d'e-Learning et 90% des Directeurs des RH et Directeurs Formation interrogés ont reconnu une migration générale de la formation vers le virtuel.

e-Mobilité :

Comme son nom l'indique, l'e-Mobilité est considérée la nouvelle application technologique de la mobilité dans l'entreprise. Son objectif est de mettre à la disposition des salariés toutes les informations sur les ouvertures de postes en temps réel pour faciliter le processus de recrutement interne.

e-GPEC :

La GPEC est une pratique stratégique qui sert à la gestion préventive des RH de l'entreprise. Les chercheurs reconnaissent que la migration technologique de la GPEC est plus profitable que les systèmes traditionnels qui étaient utilisés car permet de générer des gains en termes de temps et de coûts tout en améliorant la productivité de la GRH⁽⁷⁾.

La gestion administrative – Paie:

Considérée l'une des premières activités RH ayant intégré les technologies dans leur fonctionnement, la gestion administrative et de la paie sont d'autant plus faciles à gérer car tous leurs éléments sont facilement incorporables dans les systèmes de gestion informatisée, chose qui permet d'éditer automatiquement les relevés de paie, par exemple, pour tous les collaborateurs sur des délais record⁽⁸⁾.

Intranet RH :

Participant activement à faciliter les échanges entre les salariés de l'entreprise, l'intranet RH donne la possibilité de communiquer sur la politique et la stratégie de l'entreprise directement auprès de l'ensemble du personnel et ainsi d'éradiquer les intermédiaires et faciliter la collaboration entre les salariés même les plus distants.

Le Système d'Information RH (SIRH):

Défini comme un système de logiciels assurant la collecte, stockage, maintien, récupération et validation des données nécessaires au bon fonctionnement du département RH d'une entreprise. Laval et Guilloux (2010) indiquent que l'usage du terme SIRH indique que le logiciel en question est utilisé pour la gestion des informations à caractère social. Lors de notre consultation des références scientifiques, nous avons constaté que le terme SIRH est étroitement interchangeable avec la notion d'e-RH. Toutefois, ce dernier se distingue par la possibilité d'assurer une accessibilité à l'information RH pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, chose qui n'est pas incluse au niveau du SIRH dont l'usage est exclusivement réservé aux professionnels de la GRH⁽⁹⁾ considèrent alors que le SIRH fait partie d'e-GRH puisque ce dernier englobe tous les salariés de l'entreprise.

De ce qui précède, l'ensemble des technologies mentionnées appliquées à la GRH et d'autres encore participent activement à la métamorphose de la Fonction RH de nos jours. Plusieurs facteurs peuvent concourir au choix des technologies à incorporer en RH et l'étendue de leur sophistication. En effet, cette procédure peut aller de la simple installation de MS Office à celle d'un SIRH best of breed. La structure et les moyens financiers de l'entreprise sont des facteurs déterminants dans sa politique de virtualisation de la GRH avancent de leur côté que plus la taille de l'entreprise est conséquente plus elle emploie des salariés hautement qualifiés et expérimentés et ainsi elle sera plus encline à investir dans des outils de gestion informatisée pointus en RH.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'e-RH est un grand chantier stratégique qui engage l'entreprise sur un long terme et dont les enjeux sont très ambitieux. En effet, ⁽¹⁰⁾ surlignent le recours aux technologies pour améliorer la gestion des diversités et migrer vers une GRH plus stratégique et flexible en simplifiant et automatisant ses procédures quotidiennes. Ceci n'enlève point les enjeux traditionnels et plus réponsifs de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité et de la sécurité des données⁽¹¹⁾.

E-RECRUTEMENT : L'UNE DES PRATIQUES DE GRH LES PLUS "VISIBLEMENT" ELECTRONISEES

A l'image de l'e-GRH, l'e-Recrutement est défini comme l'usage des technologies du web pour identifier et attirer les salariés potentiels. Il permet notamment la lecture des CV, génération des formulaires électroniques de candidature, autosaisie des formulaires à partir des CV des candidats, Analyse syntaxique des CV, ... entre autres.

Dans une tentative de synthétiser les efforts des chercheurs, nous proposons de définir l'e-Recrutement en tant que l'action permettant de communiquer et de chercher en ligne les offres d'emploi des entreprises. Cette plateforme pourrait être utilisée aussi bien pour le sourcing des CV en ligne, pratique très courante chez les chasseurs de têtes cherchant à recruter des profils de management généralement. L'e-recrutement se fait généralement par recours aux Job Boards ou sites spécialisés de recrutement, en publiant les annonces de recrutement sur site web de l'entreprise, grâce aux serious games ou alors, plus communément, par le recours aux réseaux sociaux et professionnels⁽¹²⁾.

Notons qu'internet a commencé à être utilisé comme outil de recrutement au milieu des années 1990. Depuis, il est largement apprécié par les entreprises ainsi que les chercheurs d'emploi⁽¹³⁾. Durant la première décennie du 21ème siècle, le monde a témoigné la croissance rapide de l'utilisation des divers outils de recrutement électronique, considéré l'une des méthodes de recrutement subissant les changements les plus rapides⁽¹⁴⁾.

La sélection électronique par contre est utilisée comme outil simplifiant la prise de décisions lors du processus de recrutement. L'e-Sélection a pour objectif d'évaluer et reconnaître les candidats adéquats aux postes ouverts tout en gérant les flux des candidatures. Grâce à cette pratique, les candidats peuvent aujourd'hui passer leurs tests et entretiens en ligne et des fois même recevoir leurs résultats instantanément.

IMPACTS DU RECOURS A L'E-RH EN GENERAL ET L'E-RECRUTEMENT EN PARTICULIER:

Les développements technologiques récents ont fait émerger le concept "d'entreprise à la vitesse de pensée" ainsi que "les bureaux sans papier", termes signifiant la création d'un environnement de travail interactif et basé sur l'information en temps réel. La conception d'e-RH fait que les professionnels des ressources humaines utilisent les technologies pour rendre des informations détaillées et précises disponibles aux managers⁽¹⁵⁾.

Vu le rôle important des TIC en GRH, plusieurs recherches se sont attelées à l'analyse des résultats de son implémentation. En effet, il est parfaitement légitime de poser des questions sur l'évaluation de l'impact d'une pratique de plus en plus utilisée en entreprise et particulièrement difficile en termes de mise en place en raison de l'ampleur de ce projet ainsi que l'investissement colossal qu'elle nécessite.

Dans ce sens, –entre autres- mettent l'accent sur l'effet de facilitation de la collecte, de la restauration et de la mise à jour de l'information. L'accès aux données existantes relatives aux connaissances et compétences des employés de l'organisation en est aussi plus fluidifié. Selon les mêmes chercheurs, l'e-RH permet de mettre en place plusieurs changements bénéfiques pour l'entreprise : Accéder à un large réservoir de candidats et assurer un processus de recrutement plus efficace puisqu'il demande bien moins de temps et dégage des charges inférieures. Également, grâce aux TIC, la formation est de plus en plus organisée indépendamment des facteurs temps et lieu (comme mentionné plus tôt dans notre article) ... L'objectif de la gestion électronique de la performance des collaborateurs est de

développer les performances individuelles et ainsi celle organisationnelle en mettant les connaissances techniques, méthodes ainsi que les systèmes de supports à la disposition des employés. La paie électronique allège les tâches bureaucratiques répétitives liées à cette activité grâce à la circulation de données et connaissances en temps réel et c'est un outil incontournable pour maintenir une équité en termes de salaires. Finalement, grâce au recours aux TIC, il est possible d'informer les employés de façon informatisée sur les risques spécifiques auxquels ils pourraient faire face sous la forme d'informations personnalisées, ainsi, il serait possible de changer leurs attitudes sans forcément recourir à un expert.

De leur côté, Snell et al (2002) notent que la Fonction RH est amenée à atteindre quatre objectifs contradictoires mais aussi importants les uns et les autres: jouer le rôle de partenaire stratégique par la planification et implémentation de stratégies basées sur les compétences, réduire substantiellement les coûts, améliorer la flexibilité de l'entreprise et enfin garder, voire améliorer, le niveau du service RH rendus aux managers et employés.

Snell et al (2002) proposent alors un modèle de trois variables reproduisant les effets recensés de l'usage des TIC dans la GRH:

- Impact opérationnel : ce niveau incorpore les deux premiers stades mentionnés par Zuboff (1988), à savoir l'automatisation et l'information de la Fonction RH.

En effet, le point de départ de l'utilisation des TIC en GRH se focalise sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, vu le poids extrêmement lourd des tâches administratives et de paie dans le département RH (la gestion des départs en congés, des salaires, pointages...etc.). L'orientation vers le digital allégeant cette fonction est ainsi complètement compréhensible, surtout pour les moyennes et grandes entreprises.

- Impact relationnel ou transactionnel : se matérialisant par la mise en place de la possibilité d'accès et de gestion à distance des fonctionnalités relevant du mix social ⁽¹⁶⁾ comme le recrutement, formation et gestion des compétences... Cette variable est liée à l'influence des technologies sur les relations du département RH avec le reste du personnel de la société. Shobaki et al (2017) renvoient cet impact simplement à l'amélioration des services octroyés par les activités RH.

En effet, les TIC permettent d'améliorer le service RH en octroyant aux managers et employés la possibilité d'accéder en ligne aux informations contenues dans les bases de données RH (et éventuellement les modifier ou supprimer), en plus de l'augmentation de leur habilité à se connecter avec les autres parties prenantes de l'entreprise. Il résulte de cet effet l'élimination des pertes de temps, amélioration de la qualité des décisions prises et l'amélioration de la flexibilité et individualisation.

- Impact transformationnel : qualifié aussi d'impact stratégique selon Field (2008). Cet impact se manifeste par la redéfinition du spectre de travail de la Fonction RH et redistribution des tâches de GRH. En effet, l'amélioration opérationnelle et relationnelle de la GRH est généralement accompagnée de changements fondamentaux dans la portée de la Fonction RH car, en plus du changement de ses activités, elle élargit l'étendue de son travail et la rend plus transversale et stratégique au sein de l'entreprise. Nous pouvons illustrer cet effet par l'usage de la visioconférence à Merck grâce au logiciel Netmeeting, permettant de revoir de fond en comble la manière dont cette entreprise organisait ses réunions avec ses parties prenantes, localisées dans des zones géographiques distantes. Cette fonctionnalité a facilité énormément les caucus et la tenue des réunions entre les membres des projets et a ainsi renforcé le fonctionnement de l'entreprise par la création d'un réseau virtuel des équipes.

Le tableau ci-après retrace l'ensemble des effets d'e-RH recensés lors de nos lectures :

TABEAU 1 : RECENSEMENT DES EFFETS DE L'USAGE D'E-RH

| Effets positifs : | Effets négatifs : |
|---|--|
| Réingénierie RH | Réduction des effectifs menant au déclenchement de tensions sociales |
| Amélioration de l'apprentissage organisationnel | Accroissement du volume de travail du personnel hors Fonction RH (suite au transfert des tâches du département RH) |
| Consolidation de l'information et accès direct et en temps réel | Réduction du face à face et accroissement du sentiment d'isolement des salariés |
| Transparence des données et de la gestion RH | Difficulté de mesure exacte du retour sur investissement du système mis en place |
| Enrichissement des informations | Eloignement du personnel RH des salariés |
| Amélioration de la flexibilité et réactivité de l'entreprise | Résistance au projet et aux nouvelles méthodes de travail instaurées |

| | |
|---|--|
| Maîtrise des coûts | Réduction faible (voire inexistante) des coûts chez certaines entreprises |
| Meilleure gestion du temps | Lourdeur de l'investissement du départ |
| Amélioration de l'efficacité et efficience de la GRH | Echec de la revalorisation du département RH en un partenaire stratégique chez certaines entreprises |
| Amélioration de la qualité des services | Réduction du niveau de confiance des managers et salariés vis-à-vis du système |
| Amélioration des décisions | Dépendance accrue de la technologie |
| Automatisation (Réduction des tâches administratives et des délais de leur exécution) | Incompétence technologique |
| Amélioration de l'orientation stratégique de la GRH | Accroissement du sentiment d'insécurité |
| Amélioration des compétences des employés | Accroissement de la démotivation du personnel |
| Amélioration de la motivation et implication de la force de travail | Préoccupations quant à la sécurité des données |
| Fluidification des processus de maintenance des données | Phénomène du blurring |
| Réduction de la bureaucratie du département RH | Handicap et dépendance en cas d'incompétence technologique du personnel |
| Auto-évaluation et autogestion des carrières | Réduction de l'efficacité du système suite aux résistances |
| Transférabilité et standardisation/normalisation des pratiques de GRH | Complexité du système et difficulté de son usage |
| Amélioration de la communication dans l'entreprise | Réduction du degré de contrôle perçu par les utilisateurs |
| Amélioration de la diversité | Invasion de la vie privée du salarié |
| Meilleure participation du personnel - Implication et responsabilisation des salariés | Avalanche informationnelle bloquante |
| L'individu est replacé au centre des préoccupations RH | Augmentation du turnover |
| Développement du travail collaboratif et télétravail | Influence des décisions prises par les erreurs et incomplétude des informations insérées dans le système |
| Meilleure coordination des projets | Incompatibilité de certains systèmes d'information utilisés les uns avec les autres |

| | |
|---|---|
| Déclenchement du processus d'innovation continue | Problèmes techniques récurrents |
| Abolition des frontières organisationnelles | Brouillard causé par des informations indésirables et non pertinentes |
| Simplification des procédures administratives | Usage d'Internet pour les objectifs personnels des salariés pendant les heures du travail |
| Amélioration de la productivité | |
| Amélioration des relations employés/managers/professionnels de la GRH | |
| Amélioration des mesures et outils de suivi et évaluation RH | |
| Meilleure satisfaction des services RH | |
| Fidélisation du personnel de l'entreprise | |
| Réduction des tâches de saisie des professionnel RH | |
| Déconcentration des systèmes RH | |
| Facilitation de l'intégration des nouvelles recrues | |
| Décentralisation de la prise de décision | |
| Réduction de la discrimination et objectivation des processus RH | |
| Amélioration des apprentissages en respectant le rythme des salariés | |
| Amélioration de la performance globale de la Fonction RH | |
| Reconfiguration organisationnelle - entreprise plate | |
| Individualisation du traitement du personnel | |
| Changement du rôle des managers (facilitateurs et accompagnateurs) | |
| Meilleure responsabilisation des managers | |
| Sens accru de l'identité organisationnelle | |
| Meilleure flexibilité géographique | |
| Amélioration du climat social | |
| Amélioration de l'engagement des salariés | |
| Réduction des erreurs des informations | |
| Réalisation des objectifs organisationnels | |

Source : El Ouizgani (2018). Pratiques d'e-GRH et leurs impacts dans les PME marocaines. pages 149 à 152.

Concernant l'e-Recrutement, l'usage des outils technologiques permet de rendre les données personnelles momentanément invisibles au recruteur, réduisant ainsi les biais psychosociologiques tout au long de la phase de recrutement des candidats. ⁽¹⁷⁾ conclue que l'utilisation accrue des TIC dans le recrutement a eu un impact fondamental

sur tous les aspects de cette activité au niveau de l'organisation, y compris les personnes, les processus, la structure organisationnelle et ses formes. Elle suggère que ces nouveaux processus sont nécessaires pour réduire les coûts, accélérer les transactions, améliorer l'efficacité et fournir un meilleur service. Un exemple de processus améliorés est la présélection automatisée des candidats ⁽¹⁸⁾, ajoutent un effet palpable d'e-Recrutement ⁽¹⁹⁾ et des Serious-Games sur la réduction de la discrimination ⁽²⁰⁾ à l'embauche et l'objectivation du recrutement.

mettent l'accent ⁽²¹⁾ aussi sur l'amélioration de l'efficacité et rigueur du processus de recrutement en plus d'une nette amélioration du service donné et de l'accessibilité à l'information (en relation avec les postes ouverts, processus de recrutement, ...) chose qui permet aux équipes de travailler de façon "plus intelligente". A un niveau plus managérial, le responsable recrutement a accès plus rapidement, en temps réel, aux informations et peut gérer les profils qui postulent aux postes vacants afin de prendre de meilleures décisions de recrutement. L'automatisation de la fonction de recrutement a ainsi permis aux recruteurs de se focaliser plus sur les activités ayant une meilleure valeur ajoutée pour l'entreprise en libérant leur temps à 60% grâce à la réduction de leurs tâches administratives. Ceci a permis de changer de point de focalisation vers un recrutement orienté-client puisqu'ils interagissent de plus en plus avec les managers pour sonder leurs besoins et recueillir leurs réclamations.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE ADOPTÉE :

Dans notre travail, nous allons nous baser sur les publications scientifiques spécialisées dans l'évaluation des impacts du recours aux TIC en termes de recrutement. Nous cherchons à répondre à la question problématique suivante "Quel est l'impact réel de l'usage des TIC dans les pratiques de recrutement au Maroc ?" et formulons alors nos hypothèses comme suit:

H1: L'usage des TIC dans le recrutement permet d'améliorer ses résultats

H2 : L'usage des TIC dans le recrutement génère des effets négatifs palpables par les professionnels.

Pour répondre à cette question nous avons suivi une démarche hypothético-déductive et une méthodologie qualitative, commençant par une revue de la littérature e-RH et e-Recrutement afin de recenser les diverses variables clés liées à la sphère de notre problématique. Par la suite, nous avons construit un guide d'entretien semi-directif permettant d'évaluer tout d'abord le niveau du recours des entreprises enquêtées aux pratiques d'e-Recrutement ainsi que d'en évaluer les retombées. Nous y avons inséré aussi des questions permettant de sonder par la même le niveau d'introduction des autres modules d'e-RH et leurs impacts. En somme, le guide d'entretien a été subdivisé en plusieurs parties : informations générales sur les entreprises étudiées, les types des TIC utilisées en recrutement, leurs effets par rapport aux outils traditionnels ainsi qu'une partie relative à l'e-GRH en général et le niveau d'introduction des TIC aux différentes pratiques de leur GRH. Nous avons mené entre juin et octobre 2015 une étude de cas multiple auprès de professionnels de la GRH de 14 cabinets de recrutement et de conseil RH dans la ville de Marrakech. A défaut d'accord d'enregistrer et retranscrire 4 entretiens, nous n'avons gardé que les 10 enregistrés et retranscrits pour les besoins de notre étude afin d'en analyser le corpus plus profondément et d'en comparer les contenus.

IMPACTS DE L'E-RECRUTEMENT AU MAROC: RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE AUPRES DES CABINETS DE CONSEIL RH DE LA VILLE DE MARRAKECH

Parmi les entreprises consultées 6 représentent des cabinets RH décentralisés sur plusieurs villes au Maroc et 4 sont des cabinets basés seulement au niveau de Marrakech. De plus, les entreprises contactées recourent aux technologies dans 40% à 50% de leurs recrutements en moyenne par année.

Tous ces établissements détiennent un site web propre utilisé aussi pour leurs besoins de recrutement et recourent en plus principalement aux réseaux professionnels (83% utilisent LinkedIn et Viadeo), suivis par les sites spécialisés pour le recrutement (66% des entreprises rencontrées), les réseaux sociaux et forums viennent après et sont utilisés seulement par 50% des entreprises. Les outils technologiques les moins utilisés (mentionnés par une seule entreprise utilisatrice de celles rencontrées) sont les blogs, twitter, my space... entre autres. Ces derniers sont considérés moins populaires, moins performants et plus compliqués dans leur utilisation. Selon nos interviewés, les outils technologiques les plus efficaces sont incontestablement les job boards, suivis par les réseaux professionnels. Ces derniers sont le premier choix tout particulièrement pour le sourcing et chasse aux têtes des profils du top management.

Les raisons motivant le choix des outils technologiques utilisés varient aussi. Toutefois, la raison prédominante notée auprès de tous nos interlocuteurs reste la fiabilité assurée de l'opération de recrutement, la simplification du process et la qualité du traitement engendrée. Les professionnels contactés sont moins exigeants par rapport à la maîtrise ou réduction des coûts du recrutement et l'ergonomie de l'outil utilisé. Nous pouvons alors dire que la qualité et le résultat de l'e-Recrutement priment par rapport aux exigences financière et esthétiques à leurs yeux.

Toujours dans le même sens, les professionnels trouvent suite à leurs expériences que l'e-Recrutement est nettement plus efficace que les outils traditionnels utilisés, ces propos confirment la première hypothèse de notre

recherche à savoir que l'e-Recrutement permet d'améliorer les résultats de cette activité. Le seul inconvénient communément cité concernant les pratiques technologiques en recrutement reste l'incompatibilité de certains candidats postulants avec les postes offerts en raison de l'ouverture en ligne et accessibilité de l'annonce à tous. En effet, en dépit de l'ouverture du spectre des répondants et enrichissement du vivier des CV des entreprises, la qualité des CV reçus et leur compatibilité avec les spécificités des postes n'est pas toujours assurée. Cela ralentit le temps de traitement des offres d'emploi même si, en comparaison avec le processus traditionnel, ce temps reste plus abrégé. Cet élément permet de valider aussi la deuxième hypothèse de notre recherche, stipulant que le recours aux TIC en recrutement génère des effets négatifs aussi. La réponse d'une responsable de recrutement contactée nous paraît assez parlante et résume ce constat relevé chez tous les répondants:

« À travers l'annonce qu'on publie sur internet l'effet positif est que nous arrivons à avoir un grand nombre de candidatures dans un laps de temps très court. Par contre, l'effet négatif est que tout le monde postule pour des profils qui ne leur correspondent absolument pas et donc il y'a un grand effort de sélection à faire vu l'importance des candidatures. » Extrait de l'entretien avec la Responsable de recrutement de l'un des cabinets RH contactés.

In fine, l'usage des TIC dans le recrutement des entreprises contactées a permis de générer les effets suivants : améliorer leur communication RH et celle institutionnelle, améliorer les process de recrutement, faciliter d'accès et améliorer la gestion de l'information, automatiser et simplifier les processus. Sur un autre plan, la réduction des coûts est nettement moins citée.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre article examine les données relevées d'une étude qualitative dont l'objectif est de mesurer l'utilisation et les effets perçus du recrutement électronique sur une période de cinq mois au niveau de la ville de Marrakech. Ce document est également basé sur des données d'entretiens qui ont exploré les facteurs qui peuvent affecter le choix des TIC à utiliser en recrutement chez un employeur. Plus précisément, nous nous sommes penchés sur l'exploration des principaux effets relevés par les professionnels RH suite au recours à l'e-Recrutement.

Les résultats remontés montrent un sous-usage que nous pouvons qualifier de surprenant des moyens de recrutement en ligne, puisqu'ils ne dépassent pas 50% du volume de recrutement annuel des entreprises interrogées. Les outils les plus utilisés sont principalement des sites spécialisés pour le recrutement ainsi que les réseaux professionnels, les recruteurs cherchent à travers ces outils à améliorer la fiabilité et la qualité des recrutements générés. Nous pouvons attribuer ainsi la part de l'e-Recrutement à l'effet négatif détecté et mentionné par tous les utilisateurs, à savoir l'abondance des postulants, chose qui ralentit le processus de recrutement et alourdit le traitement des offres.

Le recours aux outils d'e-Sélection peut réduire cet effet négatif. Toutefois, aucune des entreprises interrogées n'investit dans un logiciel permettant de faire une liste restreinte de candidats sur une analyse préliminaire des mots clés cités dans leurs CV.

Le succès mitigé des entreprises dans l'utilisation du recrutement en ligne peut être l'une des raisons derrière l'échec du recrutement sur Internet à dominer le marché du recrutement comme prévu. De toute évidence, il existe actuellement des inhibitions à la propagation du recrutement sur Internet. Il y a aussi une forte probabilité que les contraintes du marché du travail incitent les employeurs à opérer avec des méthodes hybrides conjuguant à la fois les outils de recrutement traditionnels existants tout en recourant également à l'usage des outils technologiques.

Le fait que le recours au recrutement en ligne reste plus répandu dans les grandes organisations et dans le secteur des services suggère que la perception qu'internet est mieux adapté à certains types de rôles ou d'organisations est monnaie courante et peut affecter l'adoption de ces méthodes (Parry et Tyson, 2008). De même, les grandes organisations du secteur public peuvent être plus susceptibles d'être amenées à combler un grand nombre de postes vacants, ce qui signifie qu'elles peuvent avoir besoin d'un grand nombre de candidats et là le recours aux TIC pourrait être bénéfique et utile.

Notre recherche n'est pas sans limites. Nous avons mené notre étude terrain en recourant à des entretiens qualitatifs avec des répondants uniques de chaque organisation qui sont responsables du recrutement. Notre recherche a donc fourni une première étape essentielle dans l'exploration empirique de l'utilisation et du succès perçu du recrutement en ligne au Maroc et a suggéré que l'utilisation réussie des canaux de recrutement en ligne pourrait être plus complexe que ce qui a été initialement prévu. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour tester empiriquement plus de théories avec un plus grand échantillon d'utilisateurs de recrutement en ligne. Notre étude, en tant que première analyse empirique du développement du recrutement en ligne au Maroc et plus précisément à Marrakech, fournit une base solide pour cette recherche et quelques idées importantes sur l'utilisation et le succès potentiel des méthodes de recrutement en ligne.

RÉFÉRENCES

- (1) Heikkilä, J.-P. (2010). A delphi study on e-HRM: Future Directions. Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management. 229-249.
- (2) Bondarouk, T., et 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.
- (3) Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146–1162.
- (4) De Juana Espinosa, S., et Luján-Mora, S. (2010). Putting e-HR into practice: the case of the University of Alicante. *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research*, 342-359
- (5) Heikkilä, J.-P. (2013). An institutional theory perspective on e-HRM's strategic potential in MNC subsidiaries. *Journal of Strategic Information Systems*, (22), 238–251.
- (6) Fabre, M., Merck, B., Proust, M.-A., Ridet, F., & Romanet, M. (2003). L'e-RH : mode ou révolution ?
- (7) Panayotopoulou, L., Vakola, M. et Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277–294.
- (8) Solutions informatiques RH. (2007). *Entreprise et Carrière*.
- (9) Bondarouk.T,Ruel.H., Guiderdoni-Jourdain.K et Oiry.E. (2009). *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges* mentionné aussi avec foster en bas
- (10) Ruël, H., Bondarouk, T et Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–381.
- (11) Grenier, S. (1998). Les impacts des changements technologiques sur les ressources humaines et sur la gestion des ressources humaines.
- (12) Martin, G., Reddington, M., et Alexander, H. (2008). *Technology, outsourcing and transforming HR*. Butterworth-Heinemann.
- (13) Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: a Roadmap Towards E-Human Resource Management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(3(2)), 33–39. Retrieved from
- (14) Holm, A. (2010). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management, 91-111
- (15) De Alwis, A. C. (2010). The Impact of Electronic Human Resource Management on the Role of Human Resource Managers. *Ekonomika A Management*, 4, 47–60.
- (16) Laval, F., et Guilloux, V. (2010). HRIS impacts implementation in a SME: a contextualist longitudinal case study. *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research*. 410-425
- (17) Holm, A. (2012). E-recruitment : Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 241 – 259.
- (18) Davoudi, S. M. M., & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management : New Avenues Which Leads To Organizational Success. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 75 – 87.
- (19) Galois-Faurie, I. et Lacroux, A. (2014). “Serious games” et recrutement: Quels enjeux de recherche en Gestion des Ressources Humaines? @GRH, (10), 10–35.
- (20) Fındıklı, M. A. et Bayarçelik, E. beyza. (2015). Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 424–431.
- (21) Parry, E., et Tyson, S. (2009). What is the Potential of E-Recruitment to Transform the Recruitment Process and the Role of the Resourcing Team. *Handbook of research on e-transformation and human resources management technologies: Organizational outcomes and challenges*, 202-217.