

Étude des déterminants du déploiement du e-recrutement dans les entreprises de la région de Tanger

Ahmed Maghni

Laboratoire "Stratégies, Management et Gouvernance"

Ecole nationale de commerce et de gestion

Université Abdelmalek Essaadi – Tanger - Maroc

Zenab Elmenzhi

Laboratoire "Stratégies, Management et Gouvernance"

Ecole nationale de commerce et de gestion

Université Abdelmalek Essaadi – Tanger - Maroc

Résumé : Cet article se focalise sur l'exploration des facteurs déterminants du déploiement du e-recrutement au sein des entreprises de la région de Tanger. En tant que processus essentiel pour améliorer les performances organisationnelles, le recrutement représente une tâche exigeante au sein des ressources humaines. L'étude se penche spécifiquement sur le recrutement en ligne, ou e-recrutement, qui utilise des outils tels que le site web de l'entreprise, les réseaux sociaux et les plateformes de recherche d'emploi. L'objectif central est d'évaluer l'impact des médias sociaux sur ce processus au sein des entreprises de la région de Tanger. Adoptant une approche quantitative, l'étude sollicite l'avis de 117 entreprises via un questionnaire, en utilisant la méthode des équations structurelles pour tester et valider le modèle de recherche ainsi que ses hypothèses. Les résultats mettent en lumière de manière significative l'influence positive des médias sociaux sur le recrutement au sein des entreprises de la région, soulignant ainsi leur rôle croissant dans ce contexte professionnel local.

Mots-clés : E-recrutement, Ressources humaines, site web, réseaux sociaux, plateformes de recherche d'emploi.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10427890>



1. Introduction

“Recruiting the right candidate for the right job has been one of the critical parameters for deciding a company’s success, and social media’s intervention has changed the spectrum completely.” (Keefe, 2018)

Malgré la situation exceptionnelle de la pandémie de COVID-19, les employeurs continuent inlassablement leur quête des meilleurs talents, nécessitant ainsi la mise en place de stratégies visant à attirer les candidats les plus qualifiés sur le marché. La compétition pour l'identification, la rétention et le recrutement des meilleurs candidats est devenue un enjeu critique pour les principaux employeurs au Maroc. Internet a profondément altéré les modes de communication et de travail des individus (Giles, 2010 ; Islam et al., 2016). Les réseaux sociaux, en maintenant une connexion constante entre les utilisateurs grâce à un flux continu d'informations, jouent un rôle central, surpassant tous les autres groupes en importance. Les réseaux sociaux sont en train de prendre une ampleur mondiale à un rythme rapide.

L'étude des déterminants du déploiement du e-recrutement dans les entreprises de la région de Tanger revêt un intérêt primordial dans le contexte professionnel actuel. En réponse à l'évolution rapide de la technologie et des méthodes de recrutement, comprendre comment les entreprises intègrent le recrutement en ligne, notamment à travers l'utilisation des médias sociaux, offre des perspectives cruciales pour améliorer l'efficacité des processus de recrutement. En se concentrant spécifiquement sur cette région, l'article offre une analyse contextuelle qui tient compte des spécificités locales et des dynamiques régionales du marché du travail. Les conclusions de cette étude peuvent fournir des indications précieuses aux professionnels des ressources humaines, aux responsables d'entreprise et aux décideurs, les aidant à ajuster leurs stratégies de recrutement pour mieux répondre aux besoins de la main-d'œuvre locale et à tirer parti des opportunités offertes par les médias sociaux dans le processus de recrutement. En somme, cette recherche contribue de manière significative à l'amélioration des pratiques de recrutement, en alignant les stratégies des entreprises sur les réalités du marché de l'emploi dans la région de Tanger.

Comment les entreprises de la région de Tanger intègrent-elles le e-recrutement, quels sont les déterminants clés de ce processus émergent et quel est l'impact des médias sociaux sur le processus de recrutement ? Cette question centrale constitue la problématique fondamentale explorée dans cet article. À l'heure où les avancées technologiques transforment les pratiques de recrutement, il devient crucial de comprendre comment les entreprises locales s'adaptent à cette évolution, notamment à travers l'utilisation des médias sociaux et d'autres plateformes en ligne. En se concentrant sur la région de Tanger, cette recherche aspire à identifier les facteurs qui influent sur la décision d'adopter le e-recrutement, ainsi que son impact sur le processus de recrutement au sein de ces entreprises. Cette question directrice offre une perspective claire sur les enjeux liés à l'efficacité du recrutement dans un contexte professionnel en mutation, tout en soulignant la nécessité d'ajuster les stratégies de recrutement pour rester compétitif dans ce paysage dynamique.

2. Cadre conceptuel

2.1 Médias sociaux

L'avancement des médias sociaux de base de réseautage a permis à un individu d'interagir avec le monde entier en une seconde et de parler des produits manufacturés et des services fournis par les entreprises. L'impact des discussions sur les produits manufacturés a un grand impact sur le marché. Les médias sociaux sont une combinaison du mix promotionnel. Cela offre l'avantage à l'entreprise de communiquer directement avec le consommateur, car celui-ci peut se connecter les uns aux autres.

(Mangold & Faulds, 2009) L'expression médias sociaux est aujourd'hui au premier rang des priorités de la plupart des organisations commerciales. La haute direction, ainsi que les conseillers, tentent de découvrir des méthodes par lesquelles l'organisation peut mettre en pratique les soumissions telles que Wikipedia, Facebook, You Tube et Twitter dans le but de générer des profits (Kaplan & Haenli, 2010). Les sites sociaux adaptent rapidement la communication publique dans la société et donnent de nouvelles orientations et programmes dans les affaires, depuis l'environnement et la politique jusqu'au savoir-faire et aux affaires performantes. (Asur et Huberman, Prédire l'avenir avec les médias sociaux, 2010). Les médias sociaux établissent une section ultérieure des résultats de recherche, démontrant que les locomotives de chasse dirigent potentiellement les explorateurs vers les sites de réseaux sociaux. (Xiang et Gretzel, 2010) Cette recherche repose sur deux grandes variables principales, l'une étant indépendante, à savoir les médias sociaux, et l'autre dépendante, à savoir le recrutement.

L'emploi croissant des médias sociaux à des fins académiques et industrielles est une tendance actuelle qui engendre des économies substantielles en termes de temps, d'argent, et d'efforts, tant pour les employeurs que pour les employés, les clients, les fournisseurs, et les chercheurs d'emploi. Les médias sociaux établissent une liaison essentielle entre les responsables des ressources humaines et les candidats, simplifiant ainsi la recherche du candidat idéal pour un poste offrant une rémunération concurrentielle sur le marché. Cette étude vise à explorer les transformations en cours dans le processus de recrutement en raison de l'impact des médias sociaux, sous le thème "Impact des Médias Sociaux sur le Processus de Recrutement".

2.2 Le recrutement traditionnel

Tel que défini par Barber en 1998, regroupe toutes les activités et pratiques mises en œuvre par les entreprises pour identifier et attirer des candidats potentiels. Conformément à Heneman et ses collègues, le recrutement revêt une importance primordiale dans le processus de gestion des ressources humaines, dans lequel le candidat et l'entreprise établissent conjointement une relation de travail. Ce processus de recrutement suit généralement quatre étapes traditionnelles : la recherche de candidats, le traitement et l'analyse des CV, la sélection et enfin l'intégration et la fidélisation des candidats.

Avant l'émergence du recrutement en ligne les responsables des ressources humaines utilisaient diverses méthodes traditionnelles de recherche de talents, notamment la diffusion d'offres d'emploi dans la presse, L'utilisation de services de cabinets spécialisés en recherche de talents (approche directe) ou de cabinets de recrutement (pour la diffusion d'annonces de postes vacants), le recours à la cooptation, la participation à des événements de recrutement, l'engagement d'organismes institutionnels du marché du travail tels que l'ANAPEC, l'exploitation du réseau personnel et professionnel, ainsi que l'évaluation des candidatures spontanées reçues par voie postale..

Les entreprises pouvaient soit cibler un public restreint pour leurs recrutements, incluant des membres internes de l'entreprise, d'anciens employés, des stagiaires, des contacts personnels, et des candidatures spontanées, soit opter pour une approche plus large en utilisant des canaux directs (comme la publication d'annonces) ou indirects (en passant par des intermédiaires formels). Le processus de recrutement pouvait être géré en interne par l'entreprise elle-même ou externalisé et sous-traité à des cabinets spécialisés.

2.3 L'évolution de la gestion des ressources humaines en ligne (e-GRH) et du recrutement en ligne (e-recrutement)

Avant l'avènement des médias sociaux, la fonction des ressources humaines a connu diverses évolutions. Tout d'abord, nous examinerons le concept d'e-GRH en tant que domaine d'étude distinct. Ensuite, nous aborderons les changements liés à l'avènement d'Internet dans le domaine du recrutement.

2.3.1 Développement de la fonction RH et émergence de l'e-GRH

Selon les travaux de Dietrich et Pigeyre (2011), D.P. Lepak et Snell (1998), ainsi que Bondarouk et Ruël (2009), Ruël et al. (2004), Strohmeier (2007), l'évolution de la fonction RH et l'émergence de l'e-GRH ont été des sujets d'étude importants dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Au fil des années, la fonction RH a connu une évolution significative pour s'adapter aux changements socio-économiques et technologiques. L'apparition de l'e-GRH a été favorisée par le développement des technologies de l'information et de la communication, ce qui a entraîné des transformations majeures dans la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines.

L'e-GRH utilise les outils numériques et les plateformes en ligne pour automatiser et améliorer les processus de gestion des ressources humaines. Cela inclut des aspects tels que le recrutement en ligne, la formation à distance, la gestion des performances, la communication interne, la gestion des compétences, etc. L'e-GRH permet également une meilleure centralisation des données et une meilleure accessibilité à l'information pour les employés et les gestionnaires.

Selon ces chercheurs, l'e-GRH présente de nombreux avantages pour les entreprises, tels qu'une plus grande efficacité opérationnelle, une réduction des coûts administratifs, une meilleure qualité des services RH, une plus grande flexibilité organisationnelle, et une meilleure prise de décision basée sur les données. L'utilisation de l'e-GRH peut également favoriser l'engagement des employés et contribuer à une meilleure gestion du capital humain.

Cependant, il est important de noter que l'adoption de l'e-GRH peut également présenter des défis. Ces défis incluent la nécessité de former le personnel à l'utilisation des nouvelles technologies, la gestion des problématiques de confidentialité et de sécurité des données, la résistance au changement de la part des employés et des gestionnaires, ainsi que la nécessité de garantir une gouvernance appropriée des systèmes d'information RH.

En effet, les années 1970 et les années 1980 ont été marquées par l'adoption des premiers logiciels de paie et progiciels, tandis que depuis les années 1990, les Systèmes d'Information RH (SIRH) se sont développés en parallèle de l'e-GRH avec l'avènement d'Internet. Cependant, il est important de comprendre ce que signifie exactement le terme "e-GRH", selon plusieurs auteurs tels que Bondarouk et Ruël (2009), Ruël et al. (2004) et Strohmeier (2007).

Le SIRH est spécifiquement conçu pour le service des ressources humaines et a pour objectif d'améliorer les processus internes liés à la gestion des ressources humaines. DeSanctis (1986) a défini le SIRH de la manière suivante : "specialized information system within the traditional functional areas of the organization, designed to support the planning, administration, decision-making, and control activities of human resource management" (p. 16).

L'e-GRH, selon Ruël et al. (2004), ne se limite pas uniquement au service RH, mais elle est également destinée à être utilisée par les managers et les employés de l'ensemble de l'organisation. Du point de vue technologique, l'e-GRH implique le déploiement du Système d'Information RH (SIRH) à travers toute l'organisation. Sur le plan organisationnel, l'e-GRH représente une approche de gestion des ressources humaines plutôt qu'une étape spécifique de développement. Elle consiste à mettre en œuvre les stratégies RH en utilisant les technologies de l'information.

Les chercheurs utilisent différentes définitions pour qualifier l'utilisation de la technologie dans le contexte de la GRH présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Définitions du concept GRH

Auteur	Concept	Description
Desantics (1960)	Système d'information RH (SIRH)	Ensemble des outils technologiques utilisés pour collecter, stocker, gérer et analyser les informations relatives aux ressources humains au sein d'une organisation
Haines and Petit (1997)	Système d'information RH (SIRH)	Système d'informatisé permettant la gestion et le suivi des données RH, incluant les informations sur les employés, la paie, les avantages sociaux.
Lepak and Snell	RH Virtuel	Utilisation de réseaux électronique pour faciliter l'accès à l'information RH, la communication et la collaboration entre les employés et les responsables RH.
Strohmeir (2007)	e-GRH	Utilisation des technologies de l'information et de la communication, en particulier d'internet, pour soutenir et faciliter les activités de gestion des ressources humains

Source : Elaboré par nous-même

Dans le cadre de cet article, nous examinerons la définition récente de l'e-GRH selon Bondarouk and Ruël (2009). Après deux années de discussions avec divers chercheurs en e-GRH, ces auteurs ont proposé une définition consensuelle de l'e-GRH : "un terme générique englobant tous les mécanismes d'intégration possibles entre la GRH et les technologies de l'information, visant à créer de la valeur au sein et entre les organisations pour les employés et la direction ciblés" (p. 507).

La définition de l'e-GRH, selon Bondarouk and Ruël (2009), met en lumière quatre aspects essentiels. Tout d'abord, elle englobe le contenu de l'e-GRH, incluant l'ensemble des pratiques RH, qu'elles soient administratives ou stratégiques, pouvant bénéficier du soutien des technologies de l'information telles qu'Internet, Intranet ou ERP. Deuxièmement, elle souligne l'importance de l'implémentation de l'e-GRH, impliquant le processus d'adoption et d'appropriation de cette approche par les membres de l'organisation. Troisièmement, la définition élargit le champ d'action du SIRH en impliquant activement les managers et les employés dans l'utilisation des applications e-GRH, dépassant ainsi les frontières traditionnelles du département RH pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes, y compris les candidats potentiels lors du recrutement. Enfin, elle met l'accent sur les conséquences de l'e-GRH, notamment les effets en termes de création de valeur pour l'organisation.

De plus, la littérature identifie trois grands types d'e-GRH selon Lengnick-Hall and Moritz (2003), D.P. Lepak and Snell (1998), et Ruël et al. (2004) : l'e-GRH transactionnelle, axée sur l'automatisation des transactions RH et principalement centrée sur des activités administratives telles que la gestion de la paie et des données du personnel ; l'e-GRH relationnelle, mettant l'accent sur les outils RH favorisant les processus relationnels, le partage d'informations et la connexion entre employés, managers et partenaires externes ; et enfin, l'e-GRH transformationnelle, visant à développer une main-d'œuvre adaptable grâce à des outils Web intégrés, alignant les choix stratégiques de l'entreprise et transformant ainsi le rôle de la fonction RH vers un rôle plus stratégique.

2.3.2 Les principales raisons d'appliquer l'e-GRH

Selon Ruël et al. (2004), les objectifs de l'e-GRH comprennent la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité des processus administratifs grâce à la numérisation et à l'automatisation, l'amélioration de la qualité des services pour les employés et les managers, le renforcement du rôle

stratégique de la GRH au sein de l'organisation, ainsi que l'amélioration de la globalisation de l'entreprise.

L'e-GRH peut être perçue comme une innovation ou une source d'irritation, selon Ruël et al. (2004). L'irritation peut survenir lorsque les objectifs et le type d'e-GRH ne sont pas clairement définis, lorsque les besoins des utilisateurs ne sont pas satisfaits ou lorsque la technologie domine tout le processus. L'adoption de l'e-GRH implique un changement dans les pratiques de travail des professionnels RH et nécessite une gestion appropriée et du temps pour son utilisation effective.

D'un autre côté, l'e-GRH peut être considérée comme une innovation en permettant à la fonction RH de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée grâce à l'externalisation des tâches à faible valeur ajoutée. Elle offre également la possibilité de devenir un véritable partenaire stratégique de l'organisation en développant le capital immatériel de l'entreprise. L'e-GRH favorise la décentralisation du management en conférant davantage de responsabilités aux managers de proximité et aux employés.

L'introduction de l'e-GRH dans une organisation requiert l'intégration d'expertises diverses, une compréhension interdisciplinaire et une modernisation de la profession RH. Les professionnels RH doivent développer des compétences en matière de technologies de l'information, de communication, de marketing et désormais de médias sociaux pour analyser le marché de manière approfondie et collaborer efficacement avec les autres départements.

Dans cet article, nous nous concentrons sur un processus RH spécifique, le recrutement, qui a connu de nombreuses innovations depuis la fin des années 1990. Le recrutement est également l'une des principales activités RH touchées par l'essor des médias sociaux (ANDRH - Novamétrie, 2009).

L'évolution de la fonction RH vers l'e-GRH est une réalité incontournable dans le monde des affaires. Les recherches de Dietrich et Pigeys (2011), D.P. Lepak et Snell (1998), Bondarouk et Ruël (2009), Ruël et al. (2004), Strohmeier (2007) soulignent l'importance de l'e-GRH pour améliorer l'efficacité et la performance des organisations en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, il est crucial de prendre en compte les défis associés à cette transition et de mettre en place des stratégies appropriées pour assurer une adoption réussie de l'e-GRH.

2.3.3 Le recrutement par le biais des médias sociaux

Le recrutement est décrit comme un moyen de recruter et de convaincre les candidats potentiels de postuler à une opportunité au sein d'une organisation (van Esch et al., 2021). Il existe une distinction significative entre le recrutement traditionnel et le e-recrutement. Traditionnellement, le recrutement classique consiste à embaucher des talents grâce à des annonces publicitaires dans les médias, des salons de l'emploi et des portails d'emploi (Muduli & Trivedi, 2020). Tandis que le e-recrutement est défini comme l'utilisation de sources en ligne pour recruter des talents à partir de portails d'emploi, de sites de carrière et de SNS qui offrent une option alternative. De même, les organisations utilisent le e-recrutement pour recruter en ligne les meilleurs talents (Binney et al., 2014).

Les méthodes traditionnelles de recrutement ne seront plus adéquates et de nouvelles approches sont nécessaires (Munro, 2018). Laurențiu et Mădălina (2020) ont affirmé que les méthodes traditionnelles du processus de recrutement doivent évoluer vers le e-recrutement. Cela permet de réduire les frais de recrutement et d'entrer dans des économies de marge. Les opportunités et les compétences deviennent de plus en plus mondiales. Compte tenu de ces réalités, le e-recrutement est efficace et les crises financières poussent également les organisations à se tourner vers le e-recrutement à la recherche de nouvelles opportunités pour le recrutement mondial (Waheed et al., 2019). Les chercheurs ont constaté que les organisations utilisant l'approche du e-recrutement avaient des frais de recrutement inférieurs, presque 88 % de moins que la méthode traditionnelle (Vatansever, 2017). Le e-recrutement a également

accru l'efficacité de la stratégie de recrutement, ce qui constitue l'un des avantages clés donnés au responsable des ressources humaines dans le processus. Le recrutement en ligne, également appelé e-recrutement, présente de nombreux avantages pour l'organisation, tels qu'une meilleure correspondance, des coûts réduits, une rapidité accrue, un gain de temps et une portée élargie (Anand & Devi, 2016).

Abia et Brown (2020) ont tenté l'examen efficace fondamental du rôle d'Internet dans le recrutement et ont avancé l'idée que l'Internet était toujours un outil alternatif dans le processus de recrutement. À partir de ce moment-là, les choses ont radicalement changé et l'utilisation généralisée des SNS peut maintenant être considérée comme essentielle pour l'approche du e-recrutement, tant du point de vue d'un candidat que de celui de l'organisation. D'Silva (2020) a démontré que l'évolution de la stratégie de recrutement, passant de méthodes plus traditionnelles et chronophages à une approche plus automatisée, peut entraîner des économies de temps et de dépenses financières plus importantes pour l'association. Avec la montée de la compétitivité mondiale, la productivité des entreprises est dictée par leur capacité à recruter des talents qualifiés (Ismail et al., 2020), car une partie substantielle de l'acquisition de talents critiques dépend de cette tâche consistant à embaucher leurs prospects potentiels (Villeda et al., 2019).

Les plates-formes de SNS peuvent permettre à l'association de réaliser des économies considérables (Miqdad & Oktaviani, 2021 ; Villeda et al., 2019). De plus, l'utilisation des réseaux de e-recrutement et en particulier des plates-formes de SNS avec leur portée mondiale permettra probablement aux entreprises de recruter à l'échelle mondiale avec plus de commodité. Du point de vue d'un candidat, van Esch et Mente (2018) ont découvert que ceux qui recherchent activement de nouvelles opportunités apprécient l'immédiateté de la réponse de l'employeur sur les systèmes de e-recrutement. Cependant, leur étude n'a pas examiné l'opinion du candidat sur l'utilisation des SNS comme composante du processus de e-recrutement. Ils ont proposé que "de plus en plus d'organisations recrutent actuellement en ligne, certaines en raison d'économies de coûts et de la pression concurrentielle, et d'autres parce que c'est la meilleure façon d'atteindre leur groupe cible de candidats" (van Esch & Mente, 2018).

Des études antérieures ont montré que les décisions de recrutement affectent considérablement divers éléments des résultats du recrutement, tels que la diversité des candidats (Gilch & Sieweke, 2020). Selon eux, l'acquisition de talents est un ensemble de processus que les associations mettent en place pour trouver les compétences appropriées pour leurs postes vacants, élément crucial pour convaincre les futurs employés. Le recrutement implique de nombreuses tâches et constitue une boucle caractérisée par des mesures distinctes. Il commence par la définition des objectifs de recrutement, la création d'une structure et la mise en œuvre de pratiques de recrutement telles que les annonces d'emploi, les entretiens, etc. (Gilch & Sieweke, 2020). Pour toute équipe de recrutement, cette boucle est un défi car elle doit d'abord établir des objectifs de recrutement. Qu'est-ce qui caractérise un e-recrutement réussi ? La possibilité d'embaucher et de recruter avec succès les meilleurs talents découle de l'engagement de l'entreprise à embaucher les meilleurs talents (Ezam et al., 2018). Cette étude se concentre sur le recrutement électronique (e-recrutement), car les SNS font partie intégrante du e-recrutement. De même, la situation du recrutement continue d'évoluer à mesure que les organisations adoptent les plates-formes de SNS pour le e-recrutement.

3. Revue de littérature

Le recrutement dans les organisations est défini comme l'ensemble de pratiques et activités qui visent à identifier puis attirer des employés potentiels (Barber, 1998). La pratique prouve que les erreurs du recrutement sont très coûteuses pour les entreprises. Les emplois peu qualifiés sont également concernés par ce constat. En effet, une erreur de recrutement peut coûter de deux à six fois le salaire annuel de l'employé (Armstrong, 2006 ; Houran, 2017). A cet effet, les employeurs sont invités à

surmonter les différentes difficultés rencontrés lors des différentes étapes du processus : l'attraction, la sélection des candidats et le recrutement (Holland et al., 2007).

Cependant, le recrutement est une fonction qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'organisation et n'est pas isolée des autres politiques et stratégies organisationnelles. En effet, le capital humain constitue un facteur clé de succès pour l'organisation, d'où la nécessité de réussir à identifier, attirer et recruter les meilleurs employés (Gallardo – Gallardo & Thunnissen, 2016 ; Tyagi, 2012). Les organisations ont besoin de salariés qui maîtrisent les compétences nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. Ils sont en effet, un des actifs fondamentaux pour les organisations (Sinha & Thaly, 2013). Plusieurs recherches ont démontré que les organisations dont les politiques RH sont efficaces et cohérentes réalisent de bons résultats, à la fois financiers que sociaux ((Kim & Ployhart, 2014; Sheehan 2014; Razouk, 2011 ; Wright et al., 2005). Il est indéniable que la capacité d'une organisation à attirer et retenir les meilleurs employés est un facteur clé de sa performance (Kehinde, 2012; Singh & Finn, 2003). Les organisations qui réussissent à le faire sont plus perforantes et assurent une survie sur le long terme e (Al Ariss et al., 2014; Schlechter et al., 2014; Tarique & Schuler, 2010).

Le besoin des organisations de trouver des profils compétents est de plus en plus pressant dans un contexte de pénurie de compétences et de croissance des postes à pourvoir. A cet égard, le recrutement prend une importance stratégique plus grande dans la mesure où il permet aux organisations de se distinguer de la concurrence (Hunt, 2014, Phillips & Gully, 2012; Ready, Hill & Conger, 2008). Le recrutement n'est plus une simple fonction administrative, et devient une politique stratégique indispensable à l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations (Houran, 2017; Phillips & Gully, 2012).

3.1 Les théories mobilisées

L'étude des déterminants du déploiement du e-recrutement intègre également la théorie du capital humain, une perspective qui met l'accent sur l'importance des compétences et des connaissances individuelles dans le contexte professionnel. Développée initialement par Gary Becker, cette théorie considère les individus comme des investisseurs dans leur propre capital humain, formé par l'éducation, l'expérience professionnelle et les compétences acquises. Appliquée au e-recrutement, cette théorie suggère que les entreprises adoptant cette pratique peuvent tirer profit de l'augmentation du capital humain de leurs employés, facilitant ainsi l'attraction de talents qualifiés. Les caractéristiques du e-recrutement, telles que la facilité d'accès à l'information sur les postes vacants et la transparence du processus, peuvent jouer un rôle crucial dans la gestion et l'accroissement du capital humain au sein d'une organisation.

En combinant la théorie du capital humain avec les théories de l'innovation et de l'agence, l'étude vise à offrir une vision holistique des déterminants du déploiement du e-recrutement. Cette approche multidimensionnelle permet d'explorer les implications stratégiques de l'adoption du e-recrutement, non seulement du point de vue technologique, mais aussi en termes de développement des compétences, de gestion des ressources humaines et des relations entre les parties prenantes.

3.2 Le rôle central des réseaux sociaux dans le processus de recrutement

Les réseaux sociaux sont multiples et variés : Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter,.. Les recherches montrent que Facebook, LinkedIn et Twitter sont les réseaux les plus fréquemment utilisés lors de la recherche des candidats (Dutta, 2014; Singh & Sharma, 2014; Caers & Castelyns, 2011; Doherty, 2010).

L'avènement des outils 2.0 a révolutionné les pratiques des ressources humaines au sein des organisations contemporaines, marquées par une utilisation croissante des réseaux sociaux dans le processus de recrutement. Cette transition offre de nouvelles opportunités et usages, établissant ces

plateformes comme des outils essentiels pour la prospection de profils et l'attraction de talents. Parmi ces réseaux, LinkedIn et Viadeo se distinguent en tant que sites Internet dédiés au recrutement. Ils offrent aux recruteurs diverses solutions, notamment la création et la gestion de pages entreprises pour renforcer la marque employeur, la publication d'offres d'emploi, l'accès aux profils des candidats, agissant ainsi comme des outils de sourcing, et la mise à disposition de services pour la gestion efficace des recrutements.

Ces réseaux offrent aux recruteurs la faculté d'accéder et de consulter les profils des candidats actifs ou passifs et encouragent les techniques de « chasse » des candidats qui étaient réservés aux intermédiaires de recrutement spécialisés. Les recruteurs font appel aux réseaux sociaux pour publier leur offre d'emploi, principalement sur Twitter ou LinkedIn. Ces recruteurs développent les volumes de followers grâce à des publications fréquentes et régulières de ces contenus.

En dehors des réseaux sociaux dédiés au recrutement, les réseaux sociaux dits non professionnels, sont également utilisés pour la diffusion d'informations d'ordre professionnel car ils bénéficient d'une large fréquentation par les internautes, et permettent donc d'atteindre un public plus large vu leur notoriété et audience.

L'utilisation des réseaux sociaux dans la recherche de candidats est devenue la norme pour les entreprises. Ces nouveaux outils offrent aux recruteurs la possibilité de trouver plus de candidats qualifiés dans une marge de temps généralement moins importante, comparés aux outils de recrutement traditionnels (Armstrong, 2006; Singh & Sharma, 2014; Hunt, 2014; Nikolaou, 2014; Zide et al. 2014; Phillips & Gully, 2012; Tyagi, 2012; Caers & Castelyns, 2011). Ces outils offrent un avantage additionnel de taille, à savoir mener des recherches de candidats avec des coûts de moins en moins importants (Khullar et al., 2014; Broughton et al., 2013; Brown & Vaughn, 2011). Cet avantage de coût permet un accès à ces outils par les petites et moyennes entreprises. Un avantage supplémentaire et de taille car ces outils sont fortement appréciés par la génération Y (Girard & al., 2011).

Nombreux sont les auteurs qui s'accordent que l'utilisation des réseaux sociaux dans les processus de recrutement offre des opportunités multiples, mais également des défis pour les recruteurs (Dhamija, 2012 ; La Pinta & Berthelot, 2015).

Malgré cet usage exponentiel des réseaux sociaux, ce processus n'est pas sans difficultés et de biais en phases de recherche et de sélection (Doherty, 2010 ; Chamorro Premusic & al., 2016). Les recruteurs peuvent se retrouver devant des profils indument renseignés (Houran, 2017), ou encore, des informations trouvées sur internet peuvent être utilisées pour rejeter des candidatures qui font l'objet de discriminations par certains recruteurs (Kluemper et al., 2015 ; Aquisti et Fong 2020).

3.3 Les réseaux sociaux dans le processus de recrutement : une source de réduction du bruit

Les auteurs ne sont pas unanimes quant au bruit qui survient suite à l'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes lors de la recherche et sélection des candidats dans les processus de recrutement.

En effet, Fondeur (2006) confirme qu'avec l'avènement des réseaux sociaux et leur adoption lors des processus de recrutement, une plus large diffusion des offres d'emploi est garantie ce qui permet en plus une banalisation de « l'acte de candidature ». Cette diffusion des offres à des publics plus larges permet de rendre le marché de travail plus transparent mais en même plus bruyant (Girard, Fallery & Rodhain, 2011). Or Fondeur & Lhermitte (2006) affirment que ces réseaux offrent un accès à plus d'informations, mais permettent en même temps de « réduire le bruit que les recruteurs perçoivent sur le marché du travail en ligne » en donnant accès à des informations « qualitativement riche ».

Autor (2001) quant à lui catégorise les informations reçues de la part des candidats en deux catégories principales : les informations « objectivement vérifiables » telles que le diplôme obtenu, les

expériences précédentes ; parallèlement, il identifie les informations « difficiles à vérifier » telles que la qualité du travail fourni ou la motivation. Autour (2001) appuie le rôle d'internet pour rendre ces dernières informations accessibles à un coût faible, ce qui assure une vision plus globale et plus objective du candidat avant de même de le rencontrer.

Il s'avère donc que l'adoption des médias sociaux dans les processus de recrutement permet à la fois de réaliser des gains de temps importants aux recruteurs en mettant à leur disposition toutes les informations à propos des candidats par une simple consultation de leurs profils (Girard & al., 2015). A contrario, la masse des informations collectées implique la nécessité de plus de temps et de ressources financières pour faire un tri pertinent (Girard & Fallery, 2011).

3.4 L'employé branding et sourcing

De nos jours, les concepts marketing sont de plus en plus utilisés à des fins de recrutement, plus particulièrement à travers l'employer branding (Buyens & al., 2012). Les candidats sont dorénavant des « consommateurs d'emploi » qu'il faut « séduire et convaincre », plus particulièrement dans des marchés d'emploi contrôlés par une « logique concurrentielle » (La Pinta & Berthelot, 2015).

Les gestionnaires RH sont alors invités à mettre ne place des démarches basées sur des objectifs et des cibles. Girard & al. (2011) précisent que ces démarches doivent s'inscrire dans le temps et se construire « au fur et à mesure ». Or, La Pinta & Berthelot (2015) soulignent que ces démarches ne sont pas encore considérées à leur juste valeur et restent peu développées et peu réfléchies.

Dans cette perspective, les capacités fournies par les outils du Web 2.0 se révèlent particulièrement attrayantes pour renforcer la marque employeur et améliorer la réputation de l'entreprise en vue d'attirer les meilleurs candidats (Girard et Fallery, 2011). En effet, selon Buyens & al., (2012), l'utilisation des médias sociaux offre une opportunité précieuse de communiquer de manière "authentique" aux candidats en impliquant les employés pour renforcer cette authenticité. De plus, les médias sociaux permettent d'accroître la visibilité des entreprises en diffusant leurs messages à un public plus vaste et plus jeune, notamment la génération Y (Girard & al., 2011). Ces plateformes sont donc exploitées pour "améliorer la visibilité de la politique RH et de la marque employeur, afin de renforcer l'attrait de l'entreprise" (Girard & al., 2011). Cette attractivité revêt une grande importance, étant donné que les candidatures spontanées restent la principale source de CVs (Marchal et Rieucan, 2010).

De plus, il y a quelques années à peine, les responsables des ressources humaines étaient la seule porte d'entrée vers l'entreprise pour les candidats en quête d'informations. Aujourd'hui, les candidats peuvent accéder directement à toutes les informations dont ils ont besoin sans avoir besoin de passer par un représentant RH. Par conséquent, il est impératif que les professionnels du recrutement investissent ces médias pour communiquer avec les candidats au sujet de l'entreprise (La Pinta & Berthelot, 2015). La réflexion sur la manière de procéder est cruciale, car, comme le soulignent Buyens & al., (2012), une communication inadéquate sur l'entreprise et ce qu'elle offre peut dissuader un candidat de la rejoindre. L'impact est donc tangible.

Selon La Pinta & Berthelot (2015), l'avènement des médias sociaux en tant qu'outils de recrutement a engendré un "changement de paradigme" dans le processus de recherche de candidats. Ce changement a également marqué une évolution dans la gestion des relations avec les candidats. En effet, le Web 2.0 permet à toute personne intéressée d'obtenir des informations approfondies sur l'entreprise qui l'intéresse en sollicitant son réseau.

Du côté des recruteurs, le fait de devoir interagir avec un grand nombre de candidats de manière plus transparente suscite des préoccupations (Baillette & al., 2013). Ils ressentent une "perte de maîtrise de l'information" et un sentiment d'absence de contrôle, ce qui les met mal à l'aise (Ibid.).

Comme nous l'avons discuté lors de l'explication des différentes étapes du processus de recrutement, le sourcing englobe diverses approches pour attirer des candidats. Cela peut inclure la stimulation de candidatures spontanées, notamment en développant une stratégie d'employer branding, la publication d'offres d'emploi (ce qui contribue également à accroître la visibilité de l'entreprise (Bessy & Marchal, 2009), l'activation du réseau (ce qui sera abordé plus en détail dans une section ultérieure), ou la recherche active de profils spécifiques. Dans chacune de ces méthodes, l'utilisation des médias sociaux joue un rôle central (Girard & al., 2011).

La Pinta & Berthelot (2015) mettent en lumière que les médias sociaux offrent un système de recommandation et de recherche par mots-clés, qui permet d'optimiser le processus de sourcing en ciblant les recherches dès le départ. De plus, ils facilitent la diffusion rapide et étendue de la communication et des offres d'emploi (Girard & Fallery, 2011). Dhamija (2012) ajoute que ces plateformes permettent également d'atteindre des candidats passifs.

Les candidats passifs sont des individus qui sont déjà employés et ne cherchent pas activement un autre emploi, mais qui restent ouverts et intéressés à être contactés par des recruteurs (DeKay, 2009). DeKay (2009) a mené une étude sur LinkedIn, le principal réseau social professionnel, pour évaluer l'importance réelle de ces candidats passifs. Selon les résultats de cette étude, "seule une minorité des professionnels présents sur LinkedIn peut véritablement être considérée comme des chercheurs d'emploi passifs. La grande majorité des répondants se montre ouverte à d'autres opportunités d'emploi, sans réellement chercher à quitter leur poste actuel". Il en découle que la plupart des candidats étiquetés comme "passifs" ne représentent pas nécessairement une opportunité pour les recruteurs, qui pourraient perdre leur temps en les contactant.

3.5 Sélection des candidats : Évaluation des compétences ou atteinte à la confidentialité ?

Selon Bailleterie et al. (2013), les médias sociaux offrent "une meilleure adéquation, notamment grâce à une visibilité accrue des compétences des candidats". Néanmoins, des préoccupations éthiques surgissent concernant l'accroissement de l'utilisation de données, considérées comme privées par leurs auteurs, mais néanmoins accessibles via les médias sociaux (Benraïss-Noailles & Viot, 2012). Girard & al., (2013) soutiennent que "la plupart des experts estiment que les médias sociaux peuvent faciliter (et non encourager) des comportements non éthiques", soulignant que ces comportements sont davantage liés à la personnalité du recruteur qu'aux médias sociaux en eux-mêmes.

Selon Srinivas (date inconnue, postérieure à 2014), qui cite Schwabel (2012), les recruteurs examinent effectivement les profils Facebook des candidats pour prendre des décisions (3ème page). Vicknair & al., (2010) modèrent cette perspective en indiquant que les recruteurs ne font que confirmer une décision positive ou négative déjà prise en consultant les profils sociaux des candidats. Benraïss-Noailles & Viot (2012) avancent pour leur part que ce sont principalement les profils disponibles sur des réseaux plus professionnels, tels que LinkedIn, qui sont utilisés par les recruteurs. Ils y recherchent des informations strictement professionnelles complémentaires à celles figurant sur le CV.

Dans la littérature, il semble y avoir un écart entre, d'une part, les recruteurs, dont certains estiment légitime de consulter des informations "privées" sur les médias sociaux, et, d'autre part, les candidats qui considèrent pour la plupart que, même si ces informations sont disponibles sur un média social, elles demeurent strictement privées et ne doivent pas être utilisées à des fins professionnelles (Benraïss-Noailles et Viot, 2012, p. 134). Selon Vicknair, Elkersh, Yancey et Budden (2010), certains candidats n'ont même pas envisagé la possibilité que les recruteurs consultent leurs profils.

Cependant, en Belgique, il existe un cadre juridique qui restreint les pratiques allant à l'encontre du droit à la vie privée sur Internet, comme le souligne Cornelis (2016) dans son ouvrage "Médias sociaux et droit du travail". Il explique que "la consultation d'informations à caractère professionnel que le

candidat a volontairement rendues publiques, telles que les publications sur LinkedIn, ne contrevient pas à l'article 11 de la CCT n°38, qui interdit de s'immiscer dans la vie privée du travailleur. Cependant, l'employeur doit s'abstenir de rechercher des informations relevant de la sphère privée du candidat, sauf si ces informations sont pertinentes compte tenu de la nature et des conditions d'exercice de la fonction". Par conséquent, il incombe au recruteur d'agir de manière responsable et de respecter cette distinction lorsqu'il consulte les profils des candidats, sous peine de violer la loi.

3.6 Les réseaux sociaux et la stratégie

Plusieurs auteurs sont unanimes sur la nécessité d'adopter une stratégie réfléchie et adaptable en matière de recrutement, basée sur l'apprentissage tiré des pratiques existantes (Dessler, 2005 ; Dhamija, 2012). Cette exigence est tout aussi pertinente lorsqu'il s'agit du recrutement via les médias sociaux (Madia, 2011, cité par Srinivas, date inconnue, postérieure à 2014). De plus, l'utilisation des médias sociaux permet la surveillance, ainsi que la collecte de données (Boyd & Ellison, 2008). Cela permet aux recruteurs d'analyser plus efficacement les résultats de leurs actions et d'ajuster leurs stratégies en conséquence.

Selon Srinivas (date inconnue, postérieure à 2014), il ne suffit pas de simplement publier des offres d'emploi sur les médias sociaux. Les responsables du recrutement doivent véritablement réfléchir à l'image que l'entreprise souhaite projeter et à son public cible. Ils doivent engager une véritable communication en utilisant les différents canaux disponibles. Girard & al. (2013) ajoutent que le contenu doit être adapté et personnalisé pour chaque plateforme.

Selon Girard, Fallery et Rodhain (2013), l'utilisation des médias sociaux a un impact positif sur le rôle stratégique des responsables des ressources humaines au sein de l'entreprise, et dans certains cas, cela pourrait nécessiter la création de postes spécifiques dédiés à l'utilisation de ces médias. Cependant, les auteurs soulignent que cette stratégie d'utilisation des plateformes sociales doit être alignée sur la stratégie RH globale de l'entreprise, en étant une extension cohérente.

4. Modèle et hypothèses de recherche

L'objectif de notre recherche est de bâtir un modèle conceptuel inspiré de la littérature permettant de comprendre le rôle que jouent les réseaux sociaux dans le processus de recrutement. A partir de ce modèle, nous allons formuler des hypothèses de recherche qui seront testées sur le terrain. Lesdites hypothèses découlent des relations entre les variables de notre modèle de recherche. En effet, les hypothèses sont inspirées des relations de causalité justifiées par la littérature.

L'identification des variables de notre recherche nous permettra de dresser notre modèle théorique synthétique. Ledit modèle nous permettra d'émettre nos hypothèses de recherche. Sur la base des variables mises en évidence par les travaux antérieurs, le modèle de notre recherche se présente comme suit :

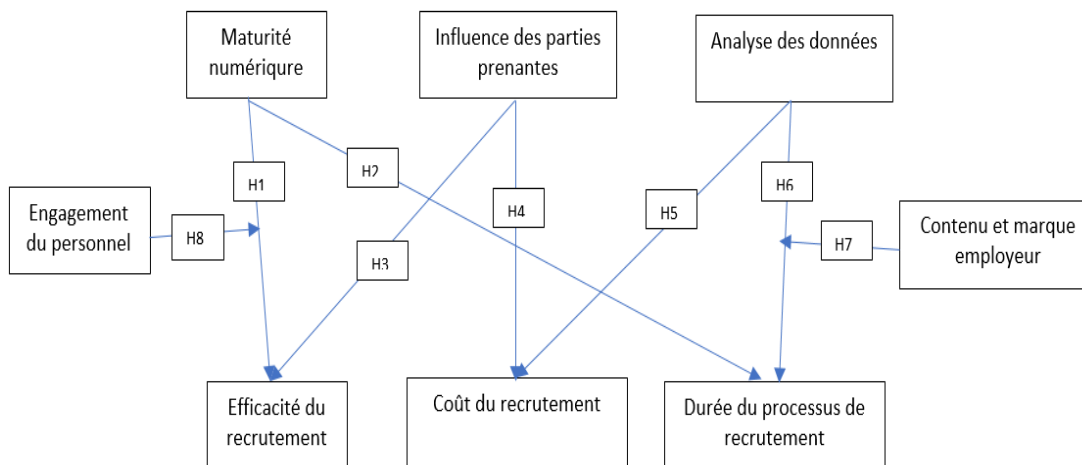


Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche

Source : Elaboré par nous-même

De cette figure, nous pourrions formuler les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : La maturité numérique de l'entreprise est positivement liée à l'efficacité du recrutement.

H2 : La maturité numérique de l'entreprise influence positivement la durée du processus de recrutement

H3 : L'influence des parties prenantes a une relation positive avec l'efficacité du recrutement.

H4 : L'influence des parties prenantes à une relation positive avec le coût de recrutement.

H5 : L'analyse des données est positivement liée au coût de recrutement.

H6 : L'analyse des données est positivement liée à la durée du processus de recrutement.

H7 : L'engagement du personnel modère la relation entre la maturité numérique et l'efficacité du recrutement.

H8 : Le Contenu et la marque employeur modère la relation entre l'analyse des données et le coût de recrutement.

Tableau 2 : Conceptualisation et opérationnalisation des construits

Construit	Définition conceptuelle	Définition opérationnelle & échelle de mesure	Source de la mesure
Maturité numérique	La maturité numérique se réfère à la capacité d'une organisation à comprendre, adopter et tirer parti des technologies numériques dans le but d'améliorer ses processus de recrutement et de mieux s'adapter à l'ère numérique.	La maturité numérique de l'entreprise sera mesurée sur une échelle de 1 à 5, où 1 représente une faible utilisation des technologies numériques dans le recrutement et 5 une utilisation avancée et proactive de ces technologies.	Adapté de Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014), Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014).

<p>Influence des parties prenantes</p>	<p>L'influence des parties prenantes renvoie à la manière dont les acteurs internes et externes, tels que les employés, les cadres supérieurs et les départements clés, contribuent à façonner et à soutenir la stratégie de recrutement via les réseaux sociaux.</p>	<p>L'influence des parties prenantes sera évaluée en mesurant le degré de soutien et d'engagement des employés, des cadres supérieurs et des départements clés dans la stratégie de recrutement en ligne, avec des réponses allant de "Pas du tout favorable" à "Très favorable".</p>	<p>Adapté de Clarkson, M. B. (1995), Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997).</p>
<p>Analyse des données</p>	<p>L'analyse des données implique l'utilisation de techniques statistiques et d'apprentissage automatique pour extraire des informations significatives à partir des données de recrutement, afin de prendre des décisions éclairées et d'améliorer la pertinence du processus de recrutement.</p>	<p>L'analyse des données sera évaluée en mesurant la fréquence à laquelle des techniques d'analyse des données sont utilisées dans le processus de recrutement de l'entreprise, avec des réponses échelonnées de "Jamais" à "Toujours".</p>	<p>Adapté de Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010), Provost, F., & Fawcett, T. (2013)</p>
<p>Engagement du personnel</p>	<p>L'engagement du personnel se rapporte à l'implication active des employés de l'entreprise dans le processus de recrutement via les réseaux sociaux, y compris la promotion des opportunités d'emploi et l'interaction avec les candidats.</p>	<p>L'engagement du personnel sera mesuré en évaluant la fréquence des interactions des employés avec les candidats potentiels sur les médias sociaux, en utilisant une échelle de réponse allant de "Rarement ou jamais" à "Très fréquemment".</p>	<p>Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010),</p>
<p>Contenu et marque employeur</p>	<p>Le contenu et la marque employeur font référence aux efforts de l'entreprise pour créer et diffuser du contenu attrayant et authentique sur les médias sociaux, mettant en valeur la culture d'entreprise, les avantages sociaux et les opportunités de carrière.</p>	<p>Le contenu et la marque employeur seront évalués en mesurant la qualité du contenu publié sur les réseaux sociaux et en examinant les ressources allouées à la promotion de la marque employeur.</p> <p>Le répondant est invité à nous donner son degré d'accord sur 5 crans</p>	<p>Adapté de Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005),</p>

Efficacité du Recrutement	L'efficacité du recrutement se rapporte à la capacité de l'entreprise à attirer des candidats qualifiés via les réseaux sociaux, à réduire les délais de recrutement et à maîtriser les coûts associés.	Chaque variable de l'efficacité du recrutement est mesurée sur une échelle spécifique en fonction de la nature de la mesure. Par exemple, l'adéquation candidat-poste peut être évaluée sur une échelle de 1 à 5, où 1 représente une adéquation faible et 5 une adéquation élevée.	Adapté de Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2014).
Durée du Processus de Recrutement	La durée du processus de recrutement représente le temps nécessaire pour passer de la publication d'une offre d'emploi à l'embauche d'un candidat via les réseaux sociaux.	La durée du processus de recrutement est mesurée en termes de jours ou de semaines écoulés entre la publication de l'offre et l'embauche du candidat. Le répondant est invité à nous donner son degré d'accord sur 5 crans sur un certain nombre de déclarations.	Adapté de Van Hoyer, G., & Lievens, F. (2007)
Coût du Recrutement	Le coût du recrutement englobe l'ensemble des dépenses associées au processus de recrutement via les réseaux sociaux, y compris les coûts de publicité, les frais de personnel et les investissements technologiques.	Le coût du recrutement est mesuré en termes de dépenses monétaires engagées pour le recrutement en ligne, telles que les coûts de publicité, les frais de personnel, etc. Le répondant est invité à nous donner son degré d'accord sur 5 crans sur un certain nombre de déclarations.	Adapté de Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015), Breaugh, J. A. (2013)

Source : Elaboré par nous-même

5. Méthodologie de recherche adoptée

Le choix d'opter pour une étude quantitative afin d'analyser l'impact des réseaux sociaux sur le processus de recrutement des entreprises dans la région de Tanger repose sur plusieurs considérations fondamentales. En premier lieu, cette méthode offre une approche méthodique et impartiale pour évaluer les relations complexes entre les différentes variables, une nécessité particulièrement cruciale dans le contexte marocain. En employant SMART PLS4, un outil reconnu pour l'analyse des équations structurelles, il devient possible d'effectuer des analyses approfondies permettant de tester de manière précise les hypothèses formulées et de valider le modèle de recherche. De plus, ces analyses offrent la possibilité d'extrapoler les conclusions à une population plus vaste, englobant divers secteurs d'activité des entreprises de la région de Tanger, renforçant ainsi la validité et la pertinence des résultats. Enfin, l'approche quantitative choisie permettra d'identifier aisément des corrélations et des tendances claires, offrant une valeur significative aux entreprises et aux responsables des ressources humaines cherchant à sélectionner judicieusement les réseaux sociaux en vue d'améliorer leur processus de recrutement.

6. Résultats et discussion

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de notre analyse empirique, qui repose sur les données recueillies auprès d'un échantillon de 117 entreprises de la région de Tangerang. L'analyse des équations structurelles a été réalisée à l'aide du logiciel SMART PLS 4, permettant ainsi de tester nos hypothèses de recherche et de confirmer la validité de notre modèle d'étude.

6.1. Caractéristiques de l'échantillon

L'analyse des données issues du deuxième échantillon, comprenant 117 entreprises situées dans la région de Tangerang, révèle des tendances significatives quant à plusieurs aspects clés. Tout d'abord, en ce qui concerne la durée d'existence des entreprises, une diversité notable se dégage. Un pourcentage substantiel, soit 43%, indique que plus de 20% des entreprises ont une histoire de plus de 20 ans, tandis que les entreprises de 1 à 20 ans représentent également des proportions significatives, s'échelonnant de 3% à 21%. Ces variations marquent une diversité temporelle qui mérite une exploration approfondie.

En examinant le secteur d'activité des entreprises interrogées, une répartition sectorielle distincte se manifeste. La majorité des entreprises appartiennent à l'industrie manufacturière, représentant 38% de l'échantillon. Les autres secteurs, tels que l'éducation, la santé et les soins de santé, les services financiers, les services professionnels, la technologie de l'information, la vente au détail et d'autres, présentent une distribution équilibrée, offrant ainsi un panorama diversifié des secteurs d'activité au sein de la région de Tangerang.

En ce qui concerne l'effectif des employés, une répartition variée reflète la diversité des entreprises incluses dans l'échantillon. Les entreprises avec moins de 50 employés représentent 28% de l'échantillon, tandis que celles avec plus de 5000 employés constituent 19%. Les autres catégories d'effectif, comprises entre 50 et 5000 employés, complètent cette distribution, mettant en évidence la présence d'entreprises de différentes tailles au sein de la région.

L'examen des caractéristiques des répondants du deuxième échantillon, composé de 117 entreprises interrogées dans la région de Tangerang, met en lumière des informations cruciales quant à la diversité des profils au sein de cette population. Tout d'abord, en ce qui concerne les postes occupés par les répondants, une distribution distinctive se dessine. Les chargés de recrutement dominent la catégorie avec une représentation notable de 35%, suivis par les chargés de communication à 25%, et les directeurs généraux à 8%. Les variations significatives dans la répartition des postes soulignent la pluralité des rôles au sein des entreprises étudiées.

Par ailleurs, l'analyse des années d'expérience des répondants révèle des tendances intéressantes. La majorité des répondants, soit 44%, ont une expérience professionnelle comprise entre 2 et 5 ans, tandis que ceux ayant moins de 2 ans d'expérience représentent 28%. La présence de répondants ayant plus de 10 ans d'expérience atteint 18%, offrant ainsi une perspective diversifiée sur les niveaux d'ancienneté au sein de cette population.

En ce qui concerne le niveau de formation des répondants, une répartition significative se profile. Les détenteurs de master dominent avec 48%, suivis par les titulaires de licences à 43%. Les répondants avec un doctorat représentent 9% de l'échantillon.

6.2. La validité et la fiabilité du modèle

Notre schéma conceptuel illustré dans la Figure 2 comprend huit variables, avec des hypothèses formulées pour définir leurs relations. Nous nous efforcerons maintenant de les vérifier.

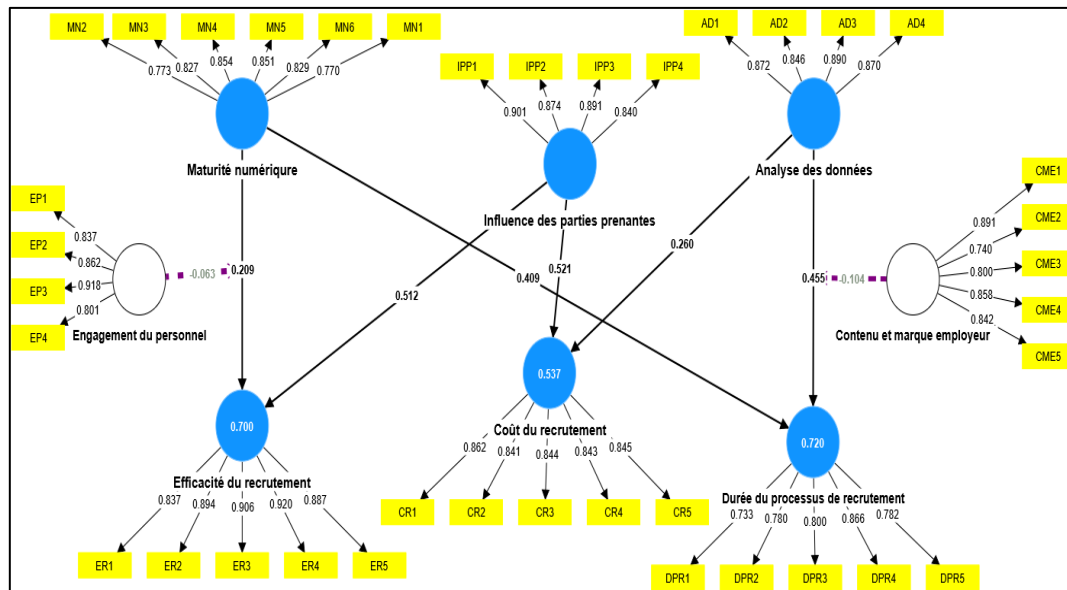


Figure 2 : Modèle de recherche ajusté

Source : SMART PLS4

La validité du modèle de mesure repose sur quatre éléments, à savoir Alpha de Cronbach, Rho_A, Rho_C et AVE. Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous démontrent que l'Alpha de Cronbach affiche une valeur supérieure à 0,7, tout comme les valeurs de Rho_A et Rho_C. De plus, l'AVE présente une valeur supérieure à 0,5, ce qui confirme la validité de convergence du modèle.

Cette première étape de validation du modèle de mesure se conforme aux normes établies dans la science de gestion, telles que recommandées par des références académiques telles que Hair et al. (2014), M. Tenenhaus (1999) et Michel Tenenhaus et al. (2004). Ces résultats renforcent la robustesse et la crédibilité du modèle dans le contexte de la recherche en gestion.

Tableau 3 : Résultats de la fiabilité et de la validité convergente et discriminante

	Cronbach's alpha	Rho_a	Rho_c	AVE
Analyse des données	0,893	0,898	0,925	0,756
Contenu et marque employeur	0,885	0,893	0,916	0,685
Coût du recrutement	0,902	0,910	0,927	0,717
Durée du processus de recrutement	0,854	0,860	0,894	0,629
Efficacité du recrutement	0,934	0,934	0,950	0,791
Engagement du personnel	0,877	0,886	0,916	0,732
Influence des parties prenantes	0,899	0,901	0,930	0,769
Maturité numérique	0,901	0,903	0,924	0,669

Source : SMART PLS4

6.3. Les tests du modèle de structurel

Les tests du modèle structurel se fondent sur les valeurs de R², Q², et GOF. Les R² pour les variables clés telles que le coût du recrutement, la durée du processus de recrutement, et l'efficacité du recrutement sont respectivement de 0,537, 0,720, et 0,700, signifiant des résultats significatifs. Les données indiquent que toutes les valeurs Q² sont supérieures à 0, témoignant de la pertinence prédictive du modèle. Plus spécifiquement, les valeurs Q² pour le "Coût du recrutement", la "Durée du processus de recrutement", et "l'Efficacité du recrutement" dépassent 0,30, soulignant un effet de taille Q² élevé pour ces variables. En conclusion, le Goodness-of-Fit (GoF) atteint 0,685, dépassant la norme établie

par Wetzels, Odekerken-Schröder, et Van Oppen (2009) pour un modèle PLS, confirmant la qualité d'ajustement du modèle.

Tableau 4 : Les valeurs R2 et Q2

	R-square	Q-square	Interprétation
Coût du recrutement	0,537	0,515	Significatif
Durée du processus de recrutement	0,720	0,685	Significatif
Efficacité du recrutement	0,700	0,674	Significatif

Source : SMART PLS4

6.4. Validité des hypothèses

Selon le tableau 5, six relations directes entre les variables sont empiriquement validées. La maturité numérique est positivement liée à l'efficacité du recrutement ($T = 2.486$, $p < 0.02$) et à la durée du processus de recrutement ($T = 3.240$, $p < 0.01$), confirmant ainsi les hypothèses H1 et H2. De plus, les résultats démontrent un impact direct positif de l'influence des parties prenantes sur l'efficacité du recrutement ($T = 5.354$, $p < 0.01$) et sur le coût du recrutement ($T = 5.557$, $p < 0.01$), validant ainsi les hypothèses H3 et H4. Enfin, la variable "analyse des données" est positivement liée au coût du recrutement ($T = 3.092$, $p < 0.01$) et à la durée du processus de recrutement ($T = 4.174$, $p < 0.01$), acceptant ainsi les hypothèses H5 et H6.

Tableau 5 : Résultats des hypothèses (lien direct)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Décision
H1 : MN -> ER	0,209	0,207	0,084	2,486	0,013	Validée
H2 : MN -> DPR	0,403	0,405	0,124	3,240	0,001	Validée
H3 : IPP -> ER	0,512	0,500	0,096	5,354	0,000	Validée
H4 : IPR -> CR	0,523	0,517	0,094	5,557	0,000	Validée
H5 : AD -> CR	0,258	0,267	0,083	3,092	0,002	Validée
H6 : AD -> DPR	0,465	0,466	0,111	4,174	0,000	Validée

MN : Maturité numérique – IPP : Influence des parties prenantes – AD : Analyse des données – ER :

Efficacité du recrutement – DPR : Durée du processus de recrutement – CR : Coût du recrutement

**Significatif à P values <0.05 et T statistics >1.96*

Source : SMART PLS4

Les résultats de l'analyse indiquent qu'aucun effet de modération de la relation entre l'engagement du personnel et l'efficacité du recrutement n'est observé en raison d'une valeur p de 0,232, dépassant le seuil d'erreur accepté de 0,05. Par conséquent, l'hypothèse H7 est rejetée. En revanche, les conclusions de l'hypothèse H8 révèlent que l'analyse des données joue un rôle de modération dans la relation entre la variable "Contenu et marque employeur" et la durée du processus de recrutement, avec une valeur p de 0,030, respectant le seuil d'erreur de 0,05. Ainsi, la validité de l'hypothèse H8 est confirmée.

Tableau 6 : Résultats des hypothèses de modération

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Décision
H7 : EP x MN -> ER	-0,063	-0,068	0,053	1,195	0,232	Rejetée
H8 : CME x AD -> DPR	-0,104	-0,104	0,048	2,169	0,030	Validée

EP : Engagement du personnel – MN : Maturité numérique – ER : Efficacité du recrutement – CME : Contenu et marque employeur – AD : Analyse des donnée – DPR : Durée du processus de recrutement
*Significatif à P values <0.05 et T statistics >1.96

Source : SMART PLS4

6.5. Discussion

Les résultats de l'analyse des données de la recherche empirique ont été significatifs. En synthèse, sept hypothèses de notre étude ont été empiriquement confirmées, tandis qu'une n'a pas été validée.

Les résultats de l'analyse des données révèlent plusieurs conclusions significatives. Premièrement, les hypothèses 1 et 2, établissant une relation positive entre la maturité numérique, l'efficacité du recrutement, et la durée du processus de recrutement, sont confirmées. Ces constatations correspondent aux conclusions de Chaffey et Ellis-Chadwick (2019), soulignant l'importance de la maturité numérique pour optimiser les processus, non seulement en marketing, mais également dans le recrutement.

Deuxièmement, les résultats confirment les hypothèses 3 et 4, démontrant une relation positive entre l'influence des parties prenantes et l'efficacité du recrutement, ainsi que le coût du recrutement. Ces constatations appuient la théorie de Freeman et Reed (1983) et soulignent l'importance de prendre en compte une variété de parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise, étendue ici au domaine du recrutement.

Troisièmement, les hypothèses 5 et 6 sont validées, montrant une relation positive entre l'analyse des données et le coût, ainsi que la durée du processus de recrutement. Ces résultats coïncident avec les conclusions de Kelleher, Mac Namee et D'Arcy (2015), mettant en avant l'importance de l'analyse des données dans l'amélioration de la pertinence de l'adéquation candidat-poste et la réduction des coûts de recrutement.

Cependant, la septième hypothèse, qui suggérait que l'engagement du personnel modérerait la relation entre la maturité numérique et l'efficacité du recrutement, est rejetée. Contrairement à l'attente, l'engagement du personnel ne semble pas jouer un rôle significatif en tant que modérateur dans cette relation, divergeant des conclusions de Saks et Gruman (2014) qui mettaient en avant l'impact positif de l'engagement du personnel sur l'efficacité du processus de recrutement.

Enfin, la huitième hypothèse est confirmée, révélant que le contenu et la marque employeur agissent en tant que modérateurs dans la relation entre l'analyse des données et le coût de recrutement. Cette observation est en ligne avec les travaux de chercheurs tels que Cable et Graham (2000), soulignant l'importance de la perception de la réputation par les chercheurs d'emploi. Ainsi, la gestion efficace du contenu et la construction d'une marque employeur solide sont des éléments déterminants pour optimiser les coûts de recrutement dans la région de Tanger.

7. Conclusion

Les enjeux majeurs auxquels sont confrontées les ressources humaines résident dans leur aptitude à accompagner la croissance de l'entreprise en identifiant et en fidélisant les talents essentiels. Le processus de recrutement, allant de la recherche de candidats au alignement des compétences avec les besoins organisationnels, est une composante stratégique. Les stratégies de recrutement revêtent une importance cruciale, et les outils en ligne, tels que les sites web d'entreprise, les plateformes d'emploi en ligne et les médias sociaux, jouent un rôle essentiel en établissant des connexions avec divers individus et groupes. Ces plateformes vont au-delà de la simple diffusion d'offres d'emploi en fournissant des informations approfondies sur les entreprises.

La conclusion de cet article met en évidence plusieurs constats significatifs issus de l'ensemble de nos analyses et de la validation de nos hypothèses. Le fait que sept des hypothèses formulées aient trouvé une confirmation au sein de notre contexte d'étude suggère une convergence notable entre nos observations empiriques et les modèles théoriques sur lesquels repose notre recherche. Ces résultats positifs renforcent la solidité de nos conclusions et étayent l'idée selon laquelle les médias sociaux jouent un rôle influent et positif dans le processus de recrutement.

En dernier lieu, notre étude confirme la problématique centrale selon laquelle les médias sociaux peuvent exercer une influence positive sur le processus de recrutement dans le nord du Maroc. Ces résultats offrent des perspectives pratiques essentielles pour les professionnels des ressources humaines et les décideurs, les incitant à intégrer de manière stratégique les médias sociaux dans leurs pratiques de recrutement.

Pour les perspectives de recherche futures, nous envisageons d'élargir notre champ d'investigation en intégrant de nouvelles variables. Nous prévoyons également de concentrer nos efforts sur d'autres régions du Maroc, afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des dynamiques spécifiques à différentes localités.

REFERENCES

- [1] Abia, M., & Brown, I. (2020) Conceptualizations of e-recruitment: A literature review and analysis. In: Hattingh M., Matthee M., Smuts H., Pappas I., Dwivedi Y. K., & Mäntymäki, M. (Eds). *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology*. (I3E 2020). Lecture Notes in Computer Science, 12067. Springer.
- [2] ABOUL-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
- [3] Acquisti, A., & Fong, C. (2020). An experiment in hiring discrimination via online social networks. *Management Science*, 66(3), 1005-1024.
- [4] Al Ariss, A., Cascio, W.F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- [5] 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
- [6] anand J., & Devi C. S. (2016). The Impact of e-recruitment and challenges faced by HR professionals. *International Journal of Applied Research*, 2(3), 410–413. <https://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue3/PartG/2-2-84.pdf>
- [7] 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
- [8] Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.), London: Kogan Page.
- [9] Audet, M., Haines, V. Petit, A. et St-Onge, S. (2004) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2e édition) Chenelière éducation : Montréal. Barber, A. E. (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage : Los Angeles.

- [10] Aurélie Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain, L'apparition des médias sociaux dans l'eGRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement, 16^{ème} Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18, 2011.
- [11] Aurélie GIRARD, L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement, UNIVERSITE MONTPELLIER 2, 2012.
- [12] BARBER, A. E. (1998) « Foundations for organizational science. Recruiting employees: Individual and organizational perspectives ». Sage Publications, Inc.
- [13] Barber, A. E. (1998), Recruiting Employees, Thousand Oaks, CA :Sage.
- [14] Binney, J., Burnett, B., Kordopatis., G., McMillan., P. J., Sharma, S., & Zwitter, T. (2014). New distances to RAVE stars. Monthly Notices of the Royal Astronomical Society, 437(1), 351–370 <https://doi.org/10.1093/mnras/stt1896>
- [15] Bondarouk, T., Dresselhaus, L. et Ruel, H. (2013) Global Talent Management in Multinational Corporations and the Role of Social Networks. Emerald: Bingley, R-U. Brouat, L. (2016) "Qu'est-ce que le sourcing en recrutement? Une définition!" Link Humans, URL: <http://www.linkhumans.fr/quest-sourcing-recrutement-definition/>
- [16] Bondarouk, T.V. and Looise, J.. (2005), "HR Contribution to IT Innovation Implementation: Results of Three Case Studies," Creativity and Innovation Management, Vol. 14 No. 2, pp. 160–168. Bondarouk, T.V. and Ruël, H.J.M. (2009), "Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era," The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20 No. 3, pp. 505–514.
- [17] Bourdieu, P. (1980), "Le capital social. Notes provisoires," Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 31 No. janvier, pp. 2–3. Bourdieu, P. (1986), "The forms of capital," inRichardson,J. (Ed.),Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Greenwood, pp. 241–258.
- [18] Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). The use of social media in the recruitment process.
- [19] Brown, V.R., & Vaughn, E.D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. Journal of Business and Psychology, 26(2), 219–225.
- [20] Burger, P. (2015) "Et si les RH et le marketing fusionnaient" Harvard Business Review, URL: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/09/8253-et-si-les-rh-et-le-marketingfusionnaient/> Burt, R. (2001) "Structural holes versus network closure as social capital" dans N. Lin, K. Cook, et R. Burt. Social Capital: Theory and Research. Aldine Transaction: Londres.pp. 31-56. Caers, R. et Castelyns, V. (2011) "LinkedIn and Facebook Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures" Social Computer Review, Vol. 29, No.4, pp. 437-448
- [21] Buyens, D., De Schampheleere, V., Verbrigghe, J. et Verhaeghe, S. (2012) Radiographie du Recrutement et de la Sélection de personnel : Tendances actuelles et défis pour demain. Vlerick Business School
- [22] Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. Social Science Computer Review, 29(4), 437–448.
- [23] Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world?. Industrial and Organizational Psychology, 9(3), 621-640.
- [24] D'Silva, C. (2020). A study on increase in e-recruitment and selection process. International Journal of Research in Engineering, Science and Management, 3(8), 205–213. <https://www.journals.resaim.com/ijresm/article/view/162>
- [25] Dhamija, P. (2012) E-Recruitment: A Roadmap towards E-Human Resource Management. Journal of Arts, Science and Commerce, 3.
- [26] Dietrich, A. & Pigeyre, F. (2011). La gestion des ressources humaines. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.dietr.2011.01>
- [27] Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. Strategic HR Review, 9(6), 11–15.
- [28] Dutta, D. (2014). Tweet your tune – Social media, the new pied piper in talent acquisition. The Journal of Decision Makers, 39(3), 93–104.
- [29] Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo, L'e-RH : Un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris, Management Prospective Ed.« Management & Avenir », N°13, 2007
- [30] Fondeur, Y. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail.
- [31] FONDEUR, Y. et LHERMITTE, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail, La Revue de l'Ires,3(52), p. 101-131. DOI 10.3917/rdli.052.0101
- [32] Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants. Employee Relations, 38(1), 31–56

- [33] Gilch, P., & Sieweke, J. (2020). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- [34] GIRARD, A. et FALLERY, B. (2011). E-recrutement : From transaction-based practices to relationship-based approaches. In T. BONDAROUK, H. RUËL, J. LOOISE. *Advanced Series in Management*, Emerald Group Publishing. pp.143-158, DOI : 978-0-85724-973-9. <10.1108/S1877- 6361(2011)0000008016>
- [35] GIRARD, A., FALLERY, B. et RODHAIN, F. (2015). Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-grh ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement. Actes de l'AGRH, Congrès de Montpellier
- [36] Girard, A.; Fallery, B.; Rodhain, F.; L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement. 16 ème Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18. (hal-00843689)
- [37] Gouanlong Kamgang , Nadège Ingrid, Abdou Nassirou, e-RH et pratiques de recrutement : cas des entreprises camerounaises, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018
- [38] Heikkila, JP. & Smale, A (2011), « The effects of language standardization on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries », *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 3, pp 305-313.
- [39] 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
- [40] Houran, J. (2017). New HR study: Candid recruitment experiences with LinkedIn.
- [41] Hunt, S.T. (2014). *Common sense talent management: Using strategic human resources to improve company performance*. San Francisco, CA: Wiley.
- [42] Kaplan, Andreas & Haenlein, Michael. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53. 59-68. 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- [43] Kehinde, J. (2012). Talent management: Effect on organization performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178–187.
- [44] Khullar, A., Pandey, P., & Read, M. (2014). Effective use of social media recruiting. *International Journal of Management*, 4(4), 216–227.
- [45] Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during and after the great recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361–389.
- [46] Kluemper, D. H., Davison, H. K., Cao, X., & Wu, B. (2015). Social networking websites and personnel selection: A call for academic research. In *Employee Recruitment, Selection, and Assessment* (pp. 73-91). Psychology Press.
- [47] La Pinta F. et Berthelot V. (2015), Marketing RH : Accompagner la transformation digitale des ressources humaines, Focus RH.
- [48] Laurențiu, G., & Mădălina, M. (2020). Attitudes toward e-recruitment. An explorative study in Romania. *Academicus International Scientific Journal*, 21, 73–88. <https://doi.org/10.7336/academicus.2020.21.07>
- [49] Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- [50] Martin G., Reddington M., Kneafsey M. B. and Sloman M. (2008), « Web 2.0 and HRM: A Discussion Document ». CIPD. Retrieved June, 2008.
- [51] Mercklé, P. (2003), « Les origines des réseaux sociaux », p. 1-20. URL: <http://eco.ensSh.fr/sociales/index.php?arc=s1>
- [52] Muduli, A., & Trivedi, J. (2020). Social media recruitment: The role of credibility and satisfaction. Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship. *Evidencebased HRM*, 8(2), 237–251. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069>
- [53] Munro, N. (2018). An exploration of the role of social media platforms in the employee recruitment process. [Doctoral dissertation] University of Salford. <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/48015/>
- [54] Peretti, J.M. (2004), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- [55] Peretti, J.M. (2011), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, p. 246.
- [56] Phillips, J., & Gully, S.M. (2012). *Strategic staffing* (3rd ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- [57] Philomène FORMERY, «L'impact des nouvelles technologies sur les pratiques de recrutement des entreprises et la relation recruteur-candidat», Université de Grenoble, 2014-2015.

- [58] Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: Examining causal order. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- [59] Ready, D.A., Hill, L.A., & Conger, J.A. (2008). Winning the race for talents in emerging markets. *Harvard Business Review*, 86(11), 62-70.
- [60] Ruël, H.J.M., Bondarouk, T.V. and Looise, J.. (2004), “E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM,” *Management Revue*, Vol. 15 No. 3, pp. 364–380.
- [61] Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
- [62] Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570.
- [63] Singh, K., & Sharma, S. (2014). Effective use of social media for talent acquisition and recruitment. *International Journal of Intercultural Information Management*, 4(4), 228– 237.
- [64] Singh, P., & Finn, D. (2003). The effects of information technology on recruitment. *Journal of Labor Research*, 24(3), 395–408.
- [65] Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(2), 141-156.
- [66] Tarique, I., & Schuler, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122– 133.
- [67] Tyagi, A. (2012). Effective talent acquisition through e-recruitment: A study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 302–312.
- [68] van Esch, P., & Mente, M. (2018). Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: Stop trying to be trendy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44(9), 266–273. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.016>
- [69] Vatanserver, K. (2017). Using multi criteria decision making approaches for evaluating and selecting website: A literature review. *International Journal of Current Advanced Research*, 6(4), 3388–3399. <http://dx.doi.org/10.24327/ijcar.2017.3399.0281>
- [70] Villeda, M., McCamey, R., Essien, E., Amadi, C., & Anani, R. (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. *International Business Research*, 12, 66. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p66>
- [71] Waheed, A., Xiaoming, M., Waheed, S., & Ahmad, N. (2019). The role of social networking sites in intention to use e-recruitment: A study of telecom sector in context of Pakistan. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 13, 3842–3861. <https://doi.org/10.3837/tiis.2019.08.002>
- [72] Welbourne, Theresa. (2010). New media: opportunity or curse for HR?. *Human Resource Management - HUM RESOUR MANAGE*.
- [73] Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.