

L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents

Using social networks and online platforms to recruit talent

Hmad Ouaddi

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Ibn zohr, Agadir, Maroc
Equipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion (ERPG)
ouaddi_ahmed@yahoo.fr

Omar El Amili

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Ibn zohr, Agadir, Maroc
Equipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion (ERPG)
o.elamili@uiz.ac.ma

Sana Zennati

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Ibn zohr, Agadir, Maroc
Equipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion (ERPG)
sana.zennati@edu.uiz.ac.ma

Date de soumission : 21/10/2023

Date d'acceptation : 10/12/2023

Pour citer cet article :

OUADDI.H & AL (2023) «L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 12 » pp : 446 -469.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Récemment, les entreprises au Maroc ont manifesté un intérêt croissant pour le marketing des ressources humaines, une approche novatrice de la gestion quotidienne des employés au sein de l'organisation. Le département des ressources humaines joue un rôle central en répondant aux attentes en matière de performance, de motivation et de pérennité de l'activité. Par conséquent, les responsables des ressources humaines doivent adopter une approche empruntée au marketing afin d'attirer, d'accueillir et de fidéliser les futurs employés de l'entreprise. Ils doivent recourir à des techniques marketing pour atteindre ces objectifs. Dans cet article l'objectif est d'exploiter le potentiel du numérique (les plateformes de médias sociaux) pour améliorer, enrichir et transformer les méthodes de travail liées aux ressources humaines surtout en phase de recrutement pour attirer les talents. La présente étude adopte une approche post-positiviste, ancrée dans la méthodologie hypothético-déductive, afin d'explorer de manière rigoureuse les dynamiques complexes liées à la numérisation des ressources humaines au sein des entreprises. La population de référence selon la chambre de commerce d'industrie et de service de la région Souss Massa comprend environ 2526 PME créées entre 2021 et 2023. L'échantillon analysé représente quant à lui environ 5% de cette population (120 PME), soigneusement sélectionnées.

Mots clés : Réseaux sociaux ; Ressources humaines ; Plateformes en ligne ; Recrutement ; talents.

Abstract

Recently, Moroccan companies have shown a growing interest in human resources marketing, an innovative approach to the daily management of employees within the organization. The human resources department plays a central role in meeting expectations for performance, motivation, and business sustainability. As a result, HR managers must adopt a marketing-inspired approach to attract, welcome, and retain future employees of the company. They need to employ marketing techniques to achieve these goals. This article aims to leverage the potential of digital platforms, especially social media, to improve, enhance, and transform HR-related work methods, particularly in the recruitment phase, in order to attract talent. The present study adopts a post-positivist approach grounded in the hypothetico-deductive methodology to rigorously explore the complex dynamics associated with the digitization of human resources within companies. The reference population, according to the Chamber of Commerce and Industry of the Souss Massa region, comprises approximately 2526 SMEs created between 2021 and 2023. The analyzed sample represents about 5% of this population (120 SMEs), carefully selected.

Keywords: Social networks; Human resources; Online platforms; Recruitment; talents.

Introduction

À l'ère de la mondialisation et de la concurrence intense, la réussite des organisations repose de plus en plus sur l'excellence et les compétences individuelles. Dans un monde où la technologie progresse à un rythme rapide, toute entreprise désireuse d'atteindre un haut niveau de compétitivité doit investir judicieusement dans son capital humain, qui est à la fois la ressource la plus précieuse et le moins facilement copiable.

Dans ce contexte, l'une des principales préoccupations des entreprises est d'attirer les meilleurs talents, qui deviennent de plus en plus rares dans certains secteurs et sont soumis à des exigences élevées en termes de qualifications. Cette situation est amplifiée par l'évolution des attentes des candidats vis-à-vis des employeurs.

Aujourd'hui, nous observons une évolution de notre monde grâce à l'émergence de programmes et d'outils numériques qui offrent des avantages quotidiens tant dans notre vie personnelle que professionnelle, rendant ainsi notre quotidien plus facile.

Depuis plusieurs années, les réseaux sociaux ont évolué pour devenir une palette de canaux numériques exploitables dans le processus de recherche de candidats. Aujourd'hui, il est même envisageable d'automatiser les réponses de refus aux postulants. L'utilisation de la réalité virtuelle offre la possibilité de présenter de manière authentique les locaux d'une entreprise ainsi que les différentes étapes de production, dans le dessein de renforcer la perception positive de l'entreprise chez les candidats potentiels.

Ces illustrations peuvent s'appliquer à toutes les activités de recrutement et aux processus des ressources humaines au sein d'une entreprise. Cependant, dans le cadre de ce travail il sera question de s'intéresser à la digitalisation mise en place au sein des services des Ressources Humaines plus précisément en phase de recrutement. Il est légitime donc de se poser la question suivante :

Comment utiliser les réseaux sociaux et les plateformes en ligne pour recruter les talents ?

A travers cette recherche on va essayer de répondre aux questions suivantes :

- Comment l'intégration stratégique des réseaux sociaux dans les pratiques de gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à optimiser le recrutement des talents au sein d'une organisation ?
- Comment le processus de recrutement contribue-t-il à l'identification, à l'attraction et à la sélection des talents les plus qualifiés au sein d'une organisation ?

- Quels sont les impacts de la numérisation sur le processus de recrutement des talents dans les PME ?

Notre étude consistera à examiner comment utiliser les réseaux sociaux et les plateformes en ligne pour recruter les talents de manière stratégique et productive, ce qui permettra d'établir un cadre conceptuel pour les termes clés de notre recherche.

La première étape de notre étude consistera en une revue de la littérature approfondie pour examiner trois axes majeurs.

Tout d'abord, nous explorerons le domaine des e-ressources humaines, analysant les tendances, les pratiques et les outils numériques utilisés dans la gestion des ressources humaines en ligne. Ensuite, nous nous pencherons sur le recrutement des talents, en examinant les méthodes, les stratégies et les défis associés au processus de sélection de candidats hautement qualifiés.

La troisième section de la revue de littérature se concentrera sur les conséquences de la numérisation sur le processus de recrutement des talents, mettant en lumière les impacts sur les pratiques traditionnelles et les nouvelles opportunités qu'offre la digitalisation. Après cette exploration théorique approfondie, nous passerons à la phase empirique de notre étude, où nous collecterons des données pour examiner comment les entreprises mettent en œuvre ces concepts dans la pratique, en se concentrant particulièrement sur l'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour attirer et recruter des talents.

1. Revue de littérature

Cette section vise à éclaircir les concepts essentiels abordés dans l'étude, fournissant ainsi une base solide pour la compréhension ultérieure du lecteur. Ensuite, une analyse théorique approfondie des éléments clés, permettant une exploration approfondie des principaux aspects traités. Enfin, cette section s'attache à exposer les fondements théoriques qui servent de socle conceptuel à l'ensemble de la recherche, offrant une perspective théorique globale qui guidera la démarche méthodologique et la discussion des résultats par la suite

1.1 E-ressources humaines

Ce paragraphe propose d'explorer l'historique et la définition de l'e-recrutement, en mettant en lumière les origines de cette pratique et les éléments clés qui la caractérisent.

1.1.1 Historique :

Dans les années 80, le rôle des ressources humaines se limitait essentiellement à respecter les obligations légales liées au droit du travail au sein de l'entreprise, à gérer la paie, la rédaction des contrats et les mesures disciplinaires. Cependant, aujourd'hui, le rôle des ressources humaines a considérablement évolué et s'est élargi pour devenir un service

central au sein de l'entreprise, où circulent un grand nombre d'informations sensibles. Désormais, la fonction RH se digitalise, ce qui présente de nombreux avantages pour la profession.

Les entreprises ont adopté des logiciels de gestion des ressources humaines (GRH) qui facilitent le suivi des compétences, la gestion des performances, la planification de la relève, et la gestion des carrières.

Ensuite, la digitalisation a ouvert la voie à de nouvelles méthodes de recrutement et de gestion des candidatures. Les plateformes en ligne, les sites dédiés à l'emploi, et les réseaux sociaux professionnels ont une présentation la diffusion des offres d'emploi, la recherche de talents, ainsi que l'identification des organismes appropriés. Par ailleurs, les entretiens d'embauche sont devenus plus flexibles grâce à la vidéoconférence, ce qui facilite la collaboration avec des candidats situés à distance. Un aperçu des principaux jalons et des auteurs influents de cette évolution :

Années 1980-1990 : Au cours de cette période, la gestion des ressources humaines a commencé à s'appuyer sur les systèmes informatiques pour automatiser les tâches administratives. Les auteurs tels que Richard Walton et Paul Osterman ont mis en avant l'importance de la technologie pour soutenir la gestion des ressources humaines.

Années 2000 : Avec l'avènement d'Internet, de nouvelles opportunités de digitalisation sont apparues. Dave Ulrich, un expert renommé en ressources humaines, a souligné l'importance de la technologie pour créer une expérience employé optimale. Il a également abordé le concept de "HR Business Partner", qui consiste à intégrer les professionnels des RH dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Au début de la décennie 2010 : la digitalisation des ressources humaines un pris de l'essor, portée par les penseurs tels que Josh Bersin. Un peu en lumière l'émergence d'outils de gestion des talents et de systèmes de gestion des ressources humaines sur le cloud. Bersin également souligné l'importance de l'analyse des données et de l'intelligence artificielle pour l'améliorer les processus RH.

Milieu à fin des années 2010 : Les auteurs tels que Jeanne Meister et Peter Cappelli ont exploré les implications de la digitalisation pour les pratiques de recrutement, de développement des talents et de gestion de la performance. Ils ont mis l'accent sur l'utilisation des plateformes en ligne, des réseaux sociaux et des outils d'apprentissage en ligne pour moderniser les pratiques RH.

Années 2020 et au-delà : L'évolution récente de la digitalisation des ressources humaines est étroitement liée à l'utilisation de l'intelligence artificielle, de l'automatisation des processus et de l'analyse des données. Des auteurs tels que John Boudreau ont exploré les opportunités et les défis de l'IA en RH, notamment en termes de prédiction des performances, de personnalisation de l'expérience employé et de prise de décision basée sur les données.

1.1.2 Définitions

Pour commencer, il est important de définir la digitalisation de la fonction RH. Selon Patrick Storhaye, dans son écrit de 2016 « La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseau sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies. ».

Storhaye souligne également que « Le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs ».

Nous pouvons donc formuler la définition de la digitalisation des ressources humaines de manière concise : "La digitalisation des ressources humaines se réfère à l'ensemble des processus visant à dématérialiser les pratiques RH en utilisant des outils spécialisés et numériques." (Pouillard, 2020) Initialement, la digitalisation des RH a principalement concerné la gestion de la paie, puis elle s'est étendue à d'autres tâches telles que la gestion du personnel, le suivi des présences, le recrutement, la formation, et bien d'autres (Hadrien, 2020).

1.1.3 Les théories qui portent sur RH et sa digitalisation

La digitalisation des ressources humaines a suscité l'intérêt de plusieurs théories et approches dans le domaine des ressources humaines parmi ces théories :

- **Théorie des compétences numériques**

Cette théorie a été élaborée par divers chercheurs, parmi lesquels figure Deloitte, dans son rapport intitulé "Global Human Capital Trends" publié en 2017. Cette conceptualisation se focalise particulièrement sur les compétences indispensables pour une utilisation efficace des technologies numériques. Elle souligne de manière significative l'importance, pour les

professionnels des ressources humaines, d'acquérir et de perfectionner des compétences numériques afin de répondre aux nouvelles exigences imposées par la digitalisation.

Dans un monde professionnel en constante évolution, il devient de plus en plus crucial de savoir naviguer et profiter des outils numériques. Cette idée met en évidence la nécessité d'une adaptation continue aux progrès technologiques, soulignant que les compétences numériques ne sont plus seulement un avantage, mais une composante essentielle du capital humain moderne. Cela encourage les professionnels des ressources humaines à investir dans le développement de ces compétences afin de rester pertinents et de contribuer activement à la transformation numérique actuelle.

- **Théorie de l'engagement des employés :**

La théorie de l'engagement des employés, qui est un élément clé de la transformation numérique des ressources humaines, s'intéresse à comprendre comment cette évolution peut influencer l'implication du personnel au sein des organisations. Une analyse approfondie de cette théorie met en évidence comment les technologies numériques peuvent jouer un rôle essentiel dans la promotion de la communication, de l'autonomie et de la participation des employés. En facilitant l'accès à l'information, en encourageant la collaboration à distance et en offrant des possibilités d'interaction virtuelle, ces outils contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés.

Cette perspective théorique tire notamment ses fondements de travaux de chercheurs éminents tels que John P. Meyer et Natalie J. Allen, (1991) qui ont développé la théorie de l'engagement organisationnel. Selon cette théorie, l'engagement des employés est un état psychologique qui résulte de l'interaction complexe entre divers facteurs organisationnels et individuels.

Dans le contexte de la digitalisation des ressources humaines, elle met en lumière l'importance de créer un environnement numérique propice à l'épanouissement professionnel, favorisant ainsi un engagement accru des employés. En mettant en œuvre des stratégies axées sur la numérisation des processus RH, les organisations peuvent ainsi potentiellement cultiver un climat propice à une participation active, à une collaboration accrue et à un engagement renforcé de leur personnel.

- **Théorie du capital humain :**

La théorie du capital humain, formulée par Gary Becker en 1964, offre une perspective qui considère les travailleurs comme des atouts précieux pour une entreprise. Dans le contexte de la numérisation des ressources humaines, cette théorie revêt une pertinence particulière en

mettant en lumière l'importance stratégique d'investir dans le développement des compétences numériques des employés. Elle suggère que les individus, en tant que porteurs de compétences et de connaissances, constituent un capital dont la valeur peut être optimisée par le biais d'investissements ciblés dans leur formation et leur adaptation aux technologies numériques émergentes.

L'essence de cette théorie repose sur la compréhension que les compétences numériques des travailleurs peuvent être considérées comme un élément clé du capital humain. En numérisant les ressources humaines, l'accent est mis sur la nécessité de veiller à ce que les employés acquièrent les compétences numériques requises pour rester pertinents dans un environnement professionnel en évolution constante.

La synchronisation de ces compétences avec les objectifs et les besoins de l'entreprise devient ainsi un élément stratégique pour maximiser la contribution individuelle et collective des employés. En adoptant une approche proactive vis-à-vis du développement du capital humain numérique, les organisations peuvent renforcer leur agilité et leur capacité à prospérer dans un paysage professionnel de plus en plus axé sur la technologie.

- **Théorie de la gestion du changement :**

Cette théorie se concentre sur les processus de changement liés à la digitalisation des RH. Elle met en évidence l'importance de la communication, de la formation, de l'implication des parties prenantes et de la gestion des résistances pour assurer une transition réussie vers des pratiques RH digitalisées. Cette théorie a été proposée par Kurt Lewin, modèle de changement en trois étapes (1947) ; Et John P. Kotter, modèle en huit étapes pour conduire le changement (1995).

Alors la digitalisation des ressources humaines est un domaine relativement récent et en constante évolution, et il n'y a pas encore de théorie unifiée spécifiquement dédiée à ce sujet. Cependant, ces théories plus générales peuvent être appliquées et adaptées à la digitalisation des RH pour mieux comprendre son impact et ses implications.

1.1.4 L'incorporation des médias sociaux dans le domaine des ressources humaines

L'intégration des réseaux sociaux dans la fonction RH a ouvert de nouvelles perspectives et opportunités pour les professionnels des ressources humaines. Les réseaux sociaux offrent des canaux de communication et de recrutement efficaces, permettant de renforcer la marque employeur, d'attirer les talents, de favoriser la collaboration interne et de faciliter le développement professionnel.

L'utilisation stratégique des réseaux sociaux dans la fonction RH peut conduire à une meilleure gestion des talents, à une communication plus transparente et à une image de l'entreprise renforcée.

- **Recrutement via les réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux permettent de diffuser des offres d'emploi, de rechercher des candidats et de faciliter le processus de recrutement. Les auteurs tels que Paul M. Leonardi et Noshir Contractor ont étudié les effets des réseaux sociaux en ligne sur le recrutement et les dynamiques sociales dans les organisations.

- **Marque employeur et gestion de la réputation :**

Selon Richard Mosley et Lars Schmidt Les réseaux sociaux offrent une plateforme pour promouvoir la marque employeur et améliorer la visibilité de l'entreprise en tant qu'employeur attractif.

- **Communication interne et collaboration :**

D'après Charlene Li et Josh Bernoff qui ont exploré l'impact des médias sociaux sur les pratiques de communication interne dans les organisations ; Les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux employés de communiquer, de partager des informations et de collaborer plus efficacement.

- **Gestion des talents et développement professionnel :**

Les réseaux sociaux professionnels, tels que LinkedIn, sont utilisés pour rechercher des talents, développer des relations professionnelles et offrir des opportunités de développement professionnel. Des auteurs comme Reid Hoffman (fondateur de LinkedIn) ont écrit sur le pouvoir des réseaux sociaux professionnels.

- **Surveillance et gestion de l'e-réputation :**

Les réseaux sociaux nécessitent une surveillance et une gestion de l'e-réputation pour protéger l'image de l'entreprise et prévenir les problèmes potentiels.

Jeremiah Owyang a examiné les enjeux de l'e-réputation et les stratégies de gestion dans un contexte de réseaux sociaux.

Alors l'intégration des réseaux sociaux dans la fonction RH peut être un atout précieux pour les organisations, en leur permettant de rester compétitives sur le marché du travail, d'optimiser la gestion des talents et de créer une culture d'entreprise forte et engagée.

1.2 Recrutement des talents

Le recrutement est une étape cruciale dans la gestion des ressources humaines d'une organisation. C'est un processus complexe et stratégique visant à identifier, attirer et sélectionner les meilleurs talents pour voir les postes vacants au sein de l'entreprise.

1.2.1 Analyse des besoins en talents

L'analyse des besoins en talents est un processus essentiel pour les organisations afin de déterminer les compétences et les ressources humaines nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Cette analyse repose sur l'évaluation des besoins présents et futurs en matière de talents, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le tableau ci-dessous (tableau 1) démontre les étapes clés de l'analyse des besoins en talents :

Tableau 1 : Les étapes de l'analyse des besoins

Les étapes	L'explication de chaque étape
Définir les objectifs stratégiques	Comprenez les objectifs à court et à long terme de l'organisation.
Examiner les fonctions et les postes clés	Identifiez les fonctions et les postes clés qui ont un impact direct sur la réalisation des objectifs de l'organisation.
Évaluer les compétences actuelles	Évaluez les compétences et les talents existants au sein de l'organisation, et Identifiez les domaines où des renforcements ou des mises à niveau sont nécessaires.
Anticiper les besoins futurs	Prenez en compte les changements prévus dans l'organisation, tels que l'expansion, la diversification des activités ou l'adoption de nouvelles technologies.
Développer des profils de compétences	Créez des profils de compétences détaillés pour chaque fonction ou poste clé. Incluez les compétences techniques, les compétences comportementales et les qualifications nécessaires.
Identifier les lacunes en talents	Comparez les compétences requises avec les compétences disponibles pour identifier les lacunes en talents.
Développer des stratégies de gestion des talents	Sur la base de l'analyse des besoins en talents, élaborer des stratégies pour attirer, recruter et retenir les talents nécessaires.
Suivre et évaluer	Surveillez régulièrement l'évolution des besoins en talents et évaluez l'efficacité des stratégies mises en place.

Source : auteur

En effet L'analyse des besoins en talents est un processus continu qui aide les organisations à aligner leurs ressources humaines sur leurs objectifs stratégiques. Cela leur permet de combler les lacunes en compétences, d'anticiper les besoins futurs et de développer une main-d'œuvre compétente et performante.

1.2.2 Contexte et évolution des pratiques de recrutement

Les pratiques de recrutement ont subi d'importantes évolutions ces dernières années, notamment grâce à l'essor des réseaux sociaux et du numérique. Nous allons examiner les changements survenus dans les pratiques de recrutement et leurs implications dans le domaine des Ressources Humaines.

Tout d'abord, la diffusion des offres d'emploi a connu une transformation majeure. À une époque, les annonces étaient principalement diffusées sous forme papier, mais cela a considérablement évolué. De nos jours, les responsables des RH privilégient la recherche de candidats sur des sites d'emploi en ligne tels que Jobup ou sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn.

Au fil des années, les recruteurs ont bénéficié d'un éventail croissant d'outils pour identifier des candidats potentiels. Selon une étude réalisée par Regionsjob en 2017 (Enaco, 2016), les recruteurs utilisent en moyenne cinq outils, comparé à quatre en 2014.

Parmi ces outils, on retrouve principalement les sites d'annonces en ligne, les réseaux sociaux, les candidatures spontanées, le site internet de l'entreprise, les cabinets de recrutement, ainsi que d'autres ressources.

L'évolution des pratiques de recrutement grâce aux réseaux sociaux a donné lieu à l'émergence de nouvelles techniques. Par exemple, de nombreux responsables des ressources humaines utilisent Google pour obtenir des informations sur les candidats potentiels, et LinkedIn pour repérer de futurs talents. Cette pratique est appelée "sourcing", qui consiste à cibler et trouver les meilleurs candidats potentiels pour un poste.

L'évolution des pratiques de recrutement induite par les réseaux sociaux a engendré de nouvelles techniques telles que le sourcing.

Le format papier est de moins en moins utilisé, et les candidatures en ligne sont désormais privilégiées. Les CV doivent être bien structurés pour capter l'attention des recruteurs, et les lettres de motivation sont devenues plus concises et ciblées. Le processus de recrutement est devenu plus complexe, avec des tests et plusieurs entretiens, car les entreprises recherchent des candidats hautement qualifiés. (Enaco, 2016).

1.2.3 Processus de sélection rigoureuse

Après la publication des annonces, l'entreprise est confrontée à un afflux de candidatures, parfois plusieurs centaines. À ce stade, il devient nécessaire d'effectuer une sélection, qui est la phase la plus délicate du processus, car la rigueur ne peut pas toujours s'appuyer sur des méthodes de choix scientifiques. (MARTORY. Bernard, CROZET Daniel,2005)

La phase de sélection est la plus visible et connue, car elle concerne chaque individu en recherche d'emploi. Elle repose sur une série de filtres successifs utilisant diverses techniques : une présélection basée sur les CV et lettres de motivation, des entretiens individuels ou collectifs, des évaluations graphologiques, des mises en situation, etc. À l'issue de cette phase, on obtient généralement trois à quatre candidats maximums parmi lesquels la décision finale sera prise. (JUËT REMI, Ed DUNOD,2005)

Cette phase comporte également une importante composante administrative. Elle implique la réception et le tri des candidatures, la convocation aux différentes étapes de sélection, l'archivage des résultats, ainsi que, dans l'idéal, la communication des réponses aux candidats non retenus.

Cependant, en raison des contraintes de temps et de coûts, de nombreuses entreprises choisissent de renoncer à cette tâche, même si cela peut nuire à leur image. Cette phase peut être représentée en six étapes, Selon Bernard Martory et ses collègues dans l'ouvrage "Gestion des ressources humaines ; pilotage social et performances", 7ème édition, édité par Dunod en 2008 (page 54) :

- **Réception des candidatures** : L'entreprise reçoit les candidatures suite à la publication des annonces.
- **Tri des candidatures** : Les candidatures sont triées en fonction des critères de base définis pour le poste.
- **Présélection** : Les candidatures présélectionnées sont retenues pour passer à l'étape suivante du processus de sélection.
- **Entretiens individuels ou collectifs** : Les candidats présélectionnés sont invités à des entretiens, qui peuvent être menés de manière individuelle ou collective.
- **Évaluations complémentaires** : Selon les besoins spécifiques du poste, des évaluations supplémentaires peuvent être utilisées, telles que des tests de compétences, des mises en situation, des évaluations psychométriques, etc.
- **Sélection finale** : À l'issue des entretiens et des évaluations, une sélection finale est effectuée pour choisir les candidats les plus qualifiés et les mieux adaptés au poste.

En effet un processus de sélection rigoureuse est un ensemble d'étapes et de critères stricts utilisés pour évaluer et choisir les candidats les plus qualifiés pour un poste ou une opportunité.

1.2 Les conséquences de la numérisation sur le processus de recrutement des talents

L'évolution rapide de la numérisation a profondément impacté les processus de recrutement des talents. Les entreprises marocaines, tout comme de nombreuses autres, sont confrontées à l'impératif d'adapter leurs stratégies de recrutement et de gestion des talents à cette ère numérique en constante évolution.

1.3.1 Les réseaux sociaux

La relation entre les réseaux sociaux et le recrutement a considérablement évolué au fil des années. Les auteurs et les professionnels des ressources humaines ont examiné cette relation sous différents angles et perspectives.

Les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook et Twitter sont devenus des outils populaires pour les recruteurs. Certains auteurs soulignent l'efficacité de ces plateformes pour atteindre un large public et trouver des candidats qualifiés.

Les recruteurs peuvent utiliser les informations disponibles sur les profils des candidats, interagir avec eux et même diffuser des offres d'emploi pour attirer des talents. Cavazza (2009). Boyd et Ellison (2007) ont discuté des avantages et des inconvénients liés à l'emploi des réseaux sociaux dans le processus de recrutement. Parmi ces avantages, on trouve la possibilité de cibler des candidats spécifiques, de promouvoir l'image de l'entreprise, d'accéder à un vivier de talents plus large et de faciliter le processus de présélection.

Ces auteurs ont exploré le lien entre l'utilisation des réseaux sociaux et la marque employeur d'une entreprise. Ils soulignent que les réseaux sociaux offrent une vitrine publique aux entreprises, où elles peuvent présenter leur culture, leurs valeurs et leurs opportunités de carrière. Cependant, ils mettent également en garde contre les impacts négatifs potentiels d'une mauvaise gestion de la réputation en ligne, soulignant l'importance d'une présence cohérente et d'une interaction appropriée avec les candidats.

Certains auteurs comme Josh Bersin et Matthew Jeffery ont examiné comment l'utilisation des réseaux sociaux a remodelé les pratiques traditionnelles de recrutement. Ils ont souligné l'importance pour les professionnels des ressources humaines de développer des compétences spécifiques en matière de recherche et de filtrage d'informations en ligne, ainsi que la nécessité d'adapter les stratégies de recrutement pour tirer parti des avantages des réseaux sociaux.

Certainement, la relation entre les réseaux sociaux et le recrutement continue d'évoluer rapidement, et de nouveaux travaux de recherche et de nouvelles perspectives émergent

régulièrement. Les auteurs jouent un rôle essentiel pour analyser et comprendre cette relation en évolution et fournir des conseils pratiques aux professionnels du recrutement.

1.3.2 les Plateformes en ligne

Peter Cappeli, John Sullivan et Steve Boese (2008) sont des auteurs qui ont apporté leur contribution à la compréhension de la relation entre les plateformes en ligne et le recrutement. Selon Peter Cappeli (2008) qui a souligné que les plateformes en ligne, telles que les sites d'emploi et les réseaux sociaux professionnels, ont considérablement élargi le vivier de candidats accessibles aux recruteurs. Il a également souligné que ces plateformes permettent aux recruteurs de cibler des profils spécifiques en fonction des compétences, de l'expérience et d'autres critères, facilitant ainsi le processus de présélection.

John Sullivan a examiné comment les plateformes en ligne ont transformé les pratiques de recrutement, en particulier en ce qui concerne la recherche de candidats passifs. Il a souligné l'importance de l'utilisation de données et d'outils analytiques pour tirer parti de ces plateformes et identifier les candidats les plus pertinents.

Sullivan a également souligné que les plateformes en ligne ont permis aux candidats de mieux se renseigner sur les entreprises et les opportunités d'emploi, donnant ainsi plus de pouvoir aux candidats dans le processus de recrutement.

Steve Boese a exploré comment les plateformes en ligne, notamment les réseaux sociaux professionnels et les outils de recrutement basés sur l'intelligence artificielle, ont facilité le sourcing de talents et l'identification de candidats qualifiés.

Il a également discuté de l'importance de l'engagement et de la construction de relations avec les candidats potentiels grâce à ces plateformes.

Ces auteurs ont tous souligné que les plateformes en ligne ont considérablement modifié les pratiques de recrutement, offrant aux recruteurs un accès plus large à des talents potentiels et donnant aux candidats plus de moyens d'interagir avec les employeurs.

Cependant, ils ont également mis en garde contre les défis liés à l'authenticité des informations en ligne et à la nécessité de développer des compétences spécifiques pour tirer pleinement parti de ces plateformes.

1.3.3 L'Utilisation d'Internet dans le processus de recrutement.

La fonction de recrutement progresse de concert avec les avancées technologiques, tout comme l'ensemble de la fonction des ressources humaines. Selon Peretti (2004, 2011), le processus de recrutement peut être segmenté en quatre étapes principales, comme détaillé dans (le tableau2).

Il est toutefois essentiel de souligner que toutes ces étapes ne sont pas indispensables dans chaque situation, et que le processus de recrutement peut varier en fonction des besoins spécifiques de chaque recrutement.

Tableau 2 : Les étapes clés du processus de recrutement.

Processus de recrutement	Les explications
Préparation du recrutement	- Expression et analyse de la demande - Définition du poste et du profil
Recherche des candidats	- Prospection interne - Recherche des candidatures externes
Sélection des candidats	- Premier tri - Questionnaires, entretiens et tests éventuels
Accueil et intégration	- Décision, proposition - Accueil et intégration

Source : Peretti (2004, 2011)

Auparavant, les entreprises utilisaient des méthodes de recrutement qualifiées de "non techniques", comme la publication d'annonces dans des journaux, la participation à des forums et des salons de recrutement, ainsi que le bouche-à-oreille. Cependant, l'émergence d'Internet et des nouvelles technologies a entraîné une transformation des méthodes de recrutement, les diversifiant considérablement.

Dès la fin des années 90, Internet a assumé une importance cruciale dans le processus de recrutement. Selon une enquête de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC, 2010), quasiment toutes les offres d'emploi destinées aux cadres sont aujourd'hui diffusées en ligne (par rapport à 63 % en 2006), dont 81 % de manière exclusivement numérique.

Cependant. Il est essentiel de considérer les caractéristiques propres à la population visée (les cadres) afin de modérer ce taux. En effet, Bessy et Marchal (2006) ont souligné que l'utilisation d'Internet pour le recrutement est plus répandue pour les postes qualifiés, les contrats à durée indéterminée, les entreprises de grande taille (plus de 500 salariés), ainsi que dans le secteur de l'énergie et de la finance.

Néanmoins, il convient de noter que ces auteurs se sont appuyés sur les données de l'enquête Ofer (Offre d'emploi et recrutement) datant de 2005, ce qui suggère que le profil des candidats recherchés a probablement évolué depuis cette période, tout comme la nature des postes cadres. D'autre part, une enquête récente (CSA, 2012) révèle que deux Français sur trois affirment avoir consulté des offres d'emploi sur Internet. Sur cette constatation, on peut esquisser une première définition du e-recrutement, désignant l'usage de toutes les technologies de communication

dans le but d'attirer, sélectionner et administrer le processus de recrutement (Parry and Tyson, 2009).

1.4 Synthèse des travaux

Dans cette section, nous synthétiserons 3 études antérieures menées par des chercheurs sur notre thématique. Comme indiqué dans le (tableau 3). Ces études abordent l'utilisation croissante des médias sociaux dans les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines. Les chercheurs ont examiné l'impact de l'e-recrutement, l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement des organisations, ainsi que l'apparition des médias sociaux dans la gestion de la marque employeur et le processus d'e-recrutement.

Ces études mettent en lumière l'évolution des pratiques de recrutement et la nécessité pour les professionnels des ressources humaines de s'adapter à l'ère numérique en intégrant efficacement les médias sociaux dans leurs stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines.

Tableau 3 : synthèse des études antérieures

Nom d'article	Auteurs	Synthèse
<p>Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel</p>	<p>Didier Dubois et Emilie pelletier</p>	<p>Dans cet article les théoriciens indiquent les rôles des médias sociaux qui sont devenus des outils incontournables pour le recrutement du personnel, permettant aux entreprises de réduire significativement les coûts de recrutement et d'atteindre des candidats absents des bases de données traditionnelles. Dans l'article les auteurs ont été discuté du fait que pour un bon usage, il est essentiel de construire une marque employeur attrayante, de choisir les bons réseaux sociaux, d'atteindre les cibles de recrutement et de gérer le processus de recrutement de manière appropriée. Les réseaux sociaux les plus efficaces pour le recrutement sont LinkedIn, Facebook et Instagram. Chaque réseau a ses propres codes de communication et des audiences spécifiques, nécessitant des campagnes de communication adaptées. Cet article propose des recommandations aux recruteurs pour diffuser de manière efficace, sur les médias sociaux, les atouts de l'entreprise et les caractéristiques du poste. En agissant ainsi, ils seront en mesure de mieux attirer les candidats en leur offrant des emplois correspondant à leur profil de carrière et à leurs compétences.</p>
<p>L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines :</p>	<p>Yassine Boudi et Abdelhaki m Quachar</p>	<p>Cet article traite de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement des organisations. Bien que de plus en plus de recruteurs utilisent des sites tels que Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo, la connaissance théorique et pratique de ces usages innovants reste limitée. D'après cet article, l'e-recrutement est une méthode de recrutement à part entière qui implique l'utilisation d'un système d'information pour automatiser les procédures, accélérer les délais et faciliter la diffusion de l'information. Cette approche représente une amélioration significative par rapport aux méthodes de recrutement classiques. Parmi les résultats de cette étude, le recrutement 2.0 a un impact considérable sur la génération Y, comme le montre la revue de la littérature et les réponses collectées lors d'une enquête menée par le</p>

E- recrutement		site reKroute. Donc le développement du recrutement 2.0 est indéniable et apprécié par les jeunes en raison de ses nombreux avantages, tels que le gain de temps, un meilleur ciblage, une diffusion plus large de l'information et la réduction des coûts, tant pour les candidats que pour les recruteurs. Cependant, ces mêmes avantages peuvent également présenter des inconvénients, tels qu'une surabondance de CV reçus.
L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e- recrutement	Aurélie Girard ; Bernard Fallery et Florence Rodhain	Cette étude appréhende l'intégration des plateformes telles que Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo dans les pratiques de recrutement à travers l'analyse de quatre cas concrets. Les résultats de cette analyse mettent en évidence quatre points principaux. Les outils de type base de données (BDD) restent incontournables mais sont désormais connectés aux médias sociaux. Deux catégories de médias sociaux se distinguent : ceux utilisés pour gérer la marque employeur et ceux davantage employés dans le processus d'e-recrutement. En outre, l'utilisation de ces médias sociaux entraîne le développement de nouvelles interfaces entre les cabinets, les entreprises et les candidats.

Source : auteur

La synthèse des trois articles met en lumière l'importance croissante des médias sociaux dans les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines. Les théoriciens soulignent que les médias sociaux sont devenus des outils incontournables pour le recrutement du personnel, permettant aux entreprises de réduire significativement les coûts de recrutement et d'atteindre des candidats absents des bases de données traditionnelles. Les auteurs insistent sur la nécessité de construire une marque employeur attrayante, de choisir les bons réseaux sociaux, d'atteindre les cibles de recrutement et de gérer le processus de recrutement de manière appropriée. Les réseaux sociaux les plus efficaces pour le recrutement sont identifiés comme étant LinkedIn, Facebook et Instagram.

De plus, l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement est abordée, mettant en évidence l'impact du recrutement 2.0 sur la génération Y et les avantages et inconvénients associés à cette évolution. Enfin, l'étude de l'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH met en évidence l'importance croissante de ces plateformes dans les pratiques de recrutement, en soulignant le développement de nouvelles interfaces entre les cabinets, les entreprises et les candidats.

La valeur ajoutée de notre article réside dans la mise en évidence de l'intérêt croissant des entreprises marocaines (plus particulièrement les PME de la région Souss Massa) pour le marketing des ressources humaines, ainsi que dans la nécessité pour les responsables des ressources humaines d'adopter une approche empruntée au marketing pour attirer, accueillir et fidéliser les futurs employés. De plus, l'article met en avant l'objectif d'exploiter le potentiel du numérique, en particulier les plateformes de médias sociaux, pour améliorer, enrichir et

transformer les méthodes de travail liées aux ressources humaines, en mettant l'accent sur le recrutement pour attirer les talents.

1.5 Méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée pour cette étude s'inscrit dans une perspective post-positiviste, caractérisée par une approche réaliste et la recherche de généralisations vérifiables. Fondée sur la méthodologie hypothético-déductive, notre démarche consiste à formuler des hypothèses testables à partir desquelles des déductions sont établies et évaluées à l'aide de données empiriques. Cette approche rigoureuse nous permet d'explorer de manière systématique les dynamiques complexes liées à la numérisation des ressources humaines.

Par ailleurs, pour garantir une représentativité adéquate de notre échantillon, nous avons opté pour une méthode statistique aléatoire stratifiée. Cette méthode permet de diviser la population en sous-groupes homogènes, appelés strates, en fonction de caractéristiques pertinentes telles que le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

En sélectionnant aléatoirement des échantillons au sein de chaque strate, nous nous assurons d'obtenir une diversité représentative, renforçant ainsi la validité externe de notre étude. Cette approche méthodologique combinée nous offre un cadre solide pour analyser de manière approfondie les relations entre les variables étudiées et contribue à la robustesse de nos conclusions.

2. Etude empirique

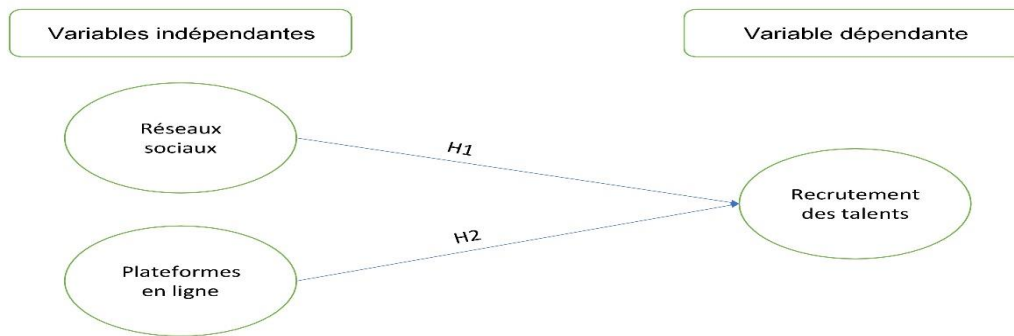
Le terrain sur lequel se base ce travail de recherche se justifie tout d'abord par le fait que ces outils technologiques auront des implications énormes pour le recrutement, mais surtout pour l'attraction des meilleurs talents où elle est centralisée par les réseaux sociaux et les plateformes en ligne.

Deuxièmement, les entreprises opérantes dans la région Souss Massa plus spécifiquement les 2527 PME selon (chambre de commerce d'industrie et de service de la région Souss-Massa) créées entre 2021 et 2022 qui ont déjà dans une phase de recherche des pratiques possibles pour adopter ces outils.

2.1 Développement des hypothèses :

En se basant sur des recherches préalables, nous avons formulé un modèle hypothétique de recherche (Figure 1) qui intègre le recrutement des talents comme une variable à expliquer par ailleurs les réseaux sociaux et les plateformes en ligne comme des variables explicatives. Le modèle comprend deux concepts, un relatif au réseaux sociaux et l'autre à la plateforme en ligne

Figure 1 : cadre conceptuel -présente le cadre de recherche examiné dans cette étude.



Source : auteur

En se basant sur la revue de la littérature, nous relevons que la majorité des recherches mentionnées ont pu trouver des relations positives entre l'attraction des meilleurs talents et ces 2 outils, les réseaux sociaux et les plateformes en ligne.

- **Formulation des hypothèses de recherche :**

Selon une étude récente, les réseaux sociaux ont transformé de manière significative le processus de recrutement des talents. Les plateformes telles que LinkedIn, Facebook et Twitter offrent aux entreprises des opportunités uniques pour attirer, évaluer et engager des candidats qualifiés (Doe et al., 2022).

Grâce à leur large portée et à leur capacité à interagir directement avec les utilisateurs, ces réseaux sociaux permettent aux recruteurs de diffuser des offres d'emploi, de rechercher des profils correspondant à leurs besoins spécifiques et d'établir des relations personnelles avec les candidats potentiels (Smith et al., 2019).

Cette interaction directe et la possibilité de partager du contenu attrayant sur les réseaux sociaux aident les entreprises à créer une marque employeur solide et à attirer l'attention des talents recherchés (Johnson et al., 2020). De plus, les réseaux sociaux permettent également aux recruteurs d'évaluer la crédibilité et les compétences des candidats en examinant leurs profils et leurs interactions en ligne, offrant ainsi un aperçu plus approfondi de leur adéquation potentielle avec l'entreprise (Chen et al., 2018).

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H1 : Les réseaux sociaux influenceraient positivement le recrutement des talents

Les plateformes en ligne, telles que les sites d'emploi, les plateformes de recrutement et les réseaux professionnels, jouent un rôle de plus en plus crucial dans le processus de recrutement des talents.

Selon une étude récente menée par Johnson et al. (2022), ces plateformes offrent aux entreprises un accès direct à une vaste base de candidats potentiels et simplifient le processus de recherche et de sélection des talents. Grâce à des fonctionnalités avancées telles que la recherche par mots clés, les filtres de compétences et les recommandations personnalisées, les recruteurs peuvent identifier rapidement les profils qui correspondent le mieux aux besoins spécifiques de leur entreprise (Smith et al., 2021).

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

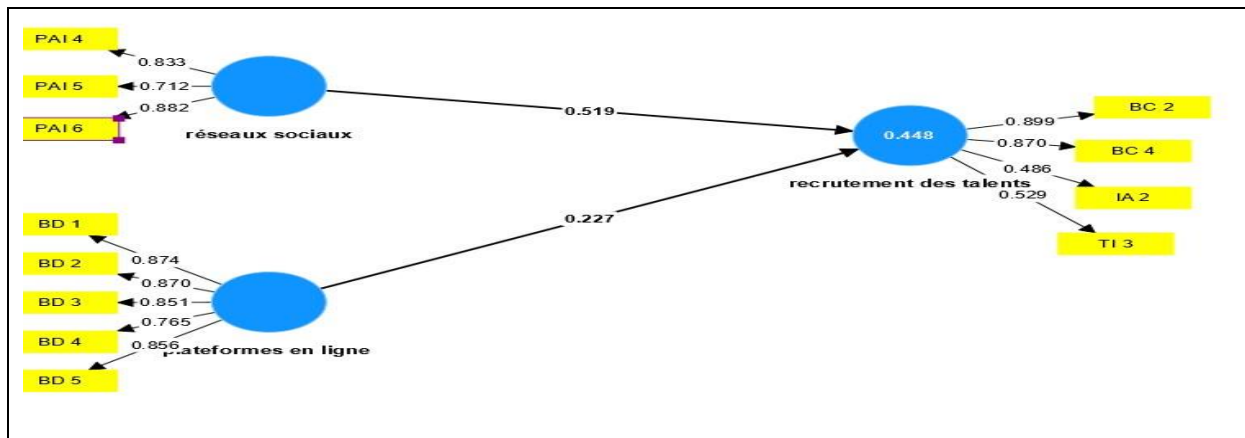
H2 : les plateformes en ligne influenceraient positivement le recrutement des talents

2.2 Analyses des résultats

- Analyse de la fiabilité des items (validité convergente)**

Dans le but d'évaluer la fiabilité des éléments, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée, comme indiqué dans la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Test de fiabilité après élimination des items non fiables extrait du Smart PLS 3



Source : auteur

Les charges factorielles des items doivent atteindre ou dépasser 0,7, selon les recommandations de Hair et al. (2010) et Chin (1998). Ces évaluations ont été conduites en employant l'algorithme PLS avec 500 rééchantillons.

La figure ci-dessus montre la deuxième phase de test de fiabilité après élimination des items non fiables par l'algorithme PLS. Les éléments liés aux critères de fiabilité des instruments de mesure permettent de vérifier que les données recueillies reflètent la réalité. On appelle fiabilité d'un instrument de mesure sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était envoyé plusieurs fois à la même population. Elle correspond à la cohérence entre des items censés mesurer le même concept.

- **Fiabilité et validité des variables (validité discriminante)**

L'objectif est d'étudier la relation de causalité existée entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Selon (W. Chen & Lee, 2013) comme indiqué dans le (tableau 4).

Tableau 4 : Fiabilité et validité des variables

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standart deviation (STDEV)	T statistics	P values
Réseaux sociaux – recrutement des talents	0,519	0,509	0,164	3,162	0,002
Plateformes en ligne – recrutement des talents	0 ,227	0,289	0,181	1,254	0,210

Source : auteur

La détermination de la validité discriminante signifie qu'un concept est unique et regroupe des phénomènes qui ne sont pas représentés par d'autres concepts du modèle. Deux mesures sont effectuées en vue d'évaluer la validité discriminante de notre modèle conceptuel, le critère de Fornell Larcker et le Cross-Loadings.

Pour le critère de Fornell Larcker (1981), une variable latente est censée expliquer la variance de ses propres indicateurs de manière plus efficace que la variance des autres variables latentes. L'AVE d'une variable latente doit être supérieure aux corrélations au carré entre la variable latente et toutes les autres variables. (Chin, 2010 ; Chin 1998b ; Fornell Larcker, 1981)

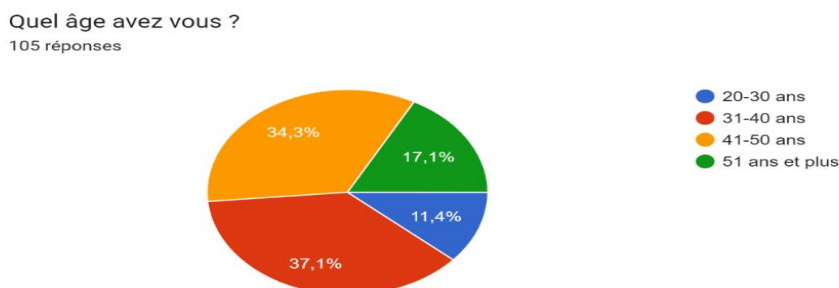
2.3. Discussion

L'analyse des résultats de l'étude indique que la première hypothèse, selon laquelle les réseaux sociaux ont un impact positif sur le recrutement des talents, a été validée. Cela confirme que les réseaux sociaux sont devenus des outils précieux dans le processus de recrutement, offrant une visibilité accrue et facilitant la mise en relation avec des professionnels qualifiés.

Cependant, la deuxième hypothèse, qui soutient que les plateformes en ligne ont un impact positif sur le recrutement des talents en tenant compte de l'âge des répondants, n'a pas été validée. Cela suggère qu'il y a des différences significatives dans l'utilisation des plateformes

en ligne pour la recherche d'emploi en fonction de l'âge des individus. Il est possible que les personnes plus âgées soient moins enclines à utiliser les plateformes en ligne pour trouver un emploi. Elles pourraient préférer des méthodes plus traditionnelles, telles que l'envoi de CV par courrier ou la participation à des salons de l'emploi. Cette réticence peut être due à une perception de moindre sécurité ou de moindre fiabilité des plateformes en ligne.

Figure 3 : les tranches d'âge



Source : auteur

En effet, bien que les réseaux sociaux ont été validés comme ayant un impact positif sur le recrutement des talents, il est important de reconnaître que les plateformes en ligne peuvent ne pas être aussi efficaces pour toutes les tranches d'âge. Les entreprises devraient prendre en compte ces différences générationnelles lorsqu'elles développent leurs stratégies de recrutement, en utilisant une combinaison de méthodes en ligne et hors ligne pour atteindre un public plus large et diversifié.

Conclusion

L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents est devenue une pratique courante et efficace dans de nombreux domaines professionnels. Les réseaux sociaux offrent une visibilité accrue et facilitent la recherche et la mise en relation avec des candidats qualifiés. Les profils en ligne fournissent des informations supplémentaires sur les compétences et les réalisations des candidats, ce qui facilite la prise de décision lors de la sélection.

Cependant, il est important de noter que l'efficacité des plateformes en ligne peut varier en fonction de l'âge et des préférences des individus. Certaines personnes plus âgées peuvent préférer des méthodes de recrutement plus traditionnelles et peuvent être moins enclines à utiliser les plateformes en ligne.

Pour optimiser le recrutement des talents, il est essentiel de développer des stratégies de recrutement qui combinent à la fois des méthodes en ligne et hors ligne. Les entreprises doivent

rester flexibles et adaptables, en utilisant une combinaison de réseaux sociaux, de plateformes en ligne, de salons de l'emploi et d'autres canaux de recrutement pertinents pour atteindre un public plus large et diversifié.

Donc les réseaux sociaux et les plateformes en ligne offrent des opportunités précieuses pour attirer, évaluer et recruter des talents. Cependant, une approche équilibrée est essentielle pour maximiser les avantages de ces outils numériques dans le processus de recrutement.

Laconiquement les résultats obtenus dans notre étude sont limités par l'inaccessibilité de certaines sources d'information ; ainsi que les médias sociaux sont variés considérablement, ce qui rend difficile la généralisation des résultats de la revue de littérature.

Bibliographie

ALAIN Gavand, (2009) le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris.

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

AURELIE GIRARD, EWAN OIRY. (2020). Utiliser les médias sociaux pour recruter. Des effets contrastés sur le métier des cabinets de recrutement, Agrh 2020,31ème congrès, 3-6.

BARTRAM, D. (2000), « Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes », International Journal of Selection and Assessment.

BESSON, L., & DIGOUT, J. (2012). E-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux, Paris : Vuibert.

BESSY, C. AND MARCHAL, E. (2006). La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance, Revue de l'IRES, Volume52(3), 11–39.

BOYD ET ELLISON, (2007). « Social Network Sites : Definition, History, and scholarship ». Journal of Computer-Mediated communication. P 153-159.

CAVAZZA, F. (2008), « Panorama des médias sociaux ». FredCavazza.net. Retrieved February, 2009, from <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panoramades-medias-sociaux/>

CHAMINADE, B. (2009), « Nous sommes tous des Y ». Journal du Net. Retrieved October,2010.

DEGENNE ALAIN, FORCE. MICHEL. (2004) Les réseaux sociaux, Ed Armand colin, Paris.

FONDEUR Y. (2006), « Recrutement par Internet : le dilemme transparence-bruit ».

GARY BECKER (1964), « Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference to Education New York, Londres, Columbia University Press, P 132-133.

- GIRARD, A. & FALLERY, B.** (2010) « Human Resource Management on Internet: New Perspectives ». The Journal of Contemporary Management Research, 4(2) : 1-14.
- HMICHE, Hicham.** (2019). E-recrutement : un vent de renouveau pour les RH. [Consulté le 14 juin 2022]. Consulté à l'adresse : <https://www.manatime.com/blog/e-recrutement>
- JEAN-MARIE PERETTI,** (2001) dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, paris.
- JOHN P. MEYER ET NATALIE J. ALLEN** (1991) « A three-component conceptualization of organizational commitment », human resource management review, vol 1, issue 1, P 61-89
- MARK, L., LENGNICK-HALL, M. & MORITZ, S.** (2003) « The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function ». Journal of Labor Research, vol. 24, issue 3, 365-379
- MARTORY. BERNARD, CROZET DANIEL,** (2005) « Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances ». Edité par Dunod. Paris, vol 1, p 311.
- PANCZUCK S. ET POINT S.** (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines.
- PARRY AND TYSON,** (2009) ; « Desired goals and actual outcomes of e-HRM ». Journal of human resource management. Vol. 21, issue 3, P 335-354
- PETER CAPPELLLI,** (2008) ; « Talent on demand : Managing talent in an age of uncertainty ».
- SHAHILA, D. & VIJAYALAKSHMI, R.** (2013) « E-Recruitment Challenges ». International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (5), May (2013).
- SHRIVASTAVA S., SHAW J.** (2003) « Liberating HR through Technology », Human Resource Management, vol. 42, n° 3, pp.201-222.
- STORHAYE, PATRICK** (2016) « transformation, RH et digital- de la promesse à la feuille de route », pratiques d'entreprises, 252 P.
- TRAVERS, C.** (2013) « Du e-recrutement au recrutement 2.0 », Edition : Studyrama. Collection : Focus RH. 175 p.
- WEISS, D.** (2005) « Ressources humaines ». 3e Edition, Editions d'organisation, Paris.