

Document de travail

N°6

Laboratoire de l'Economie et de Management des
Organisations

*Faculté de l'Economie et de Gestion,
Université ibn Tofail Kenitra*

« **Avantages et inconvénients
du E-recrutement dans les
PME marocaines** »

Juillet 2020

RÉSUMÉ

L'utilisation des TIC dans la GRH, en général, et dans le processus de recrutement, en particulier, est une pratique qui connaît un essor de plus en plus croissant, aussi bien dans les organisations mondiales qu'au niveau de celles marocaines. Cette étude est une tentative d'explorer par le biais d'une analyse exploratoire descriptive, à la fois, l'importance du recours à l'e-recrutement dans les PME marocaines et aussi de mesurer son efficacité selon les praticiens marocains. L'efficacité de l'e-recrutement est évaluée à travers l'identification des avantages, inconvénients et contraintes. De facto, ce travail de recherche donne un aperçu général sur la manière avec laquelle les recruteurs relevant des PME au Maroc perçoivent la valeur de l'e-recrutement. Par ordre d'importance, les avantages de l'e-recrutement relevés à travers cette étude sont principalement la réduction du temps de recrutement, l'élargissement du bassin d'emploi, le renforcement de l'image de marque de l'organisation, et l'élimination des contraintes géographiques. Toutefois, les principaux inconvénients concernent particulièrement la discrimination des candidats qui n'utilisent pas le web, et l'absence de contact direct avec les candidats. S'agissant des principales contraintes qui entravent la mise en pratique de l'e-recrutement, notre étude a fait ressortir essentiellement des entraves d'ordres financier, structurel et de compétences, dans les deux camps, à savoir les collaborateurs et les utilisateurs. Une étude plus approfondie, notamment à travers des méthodes qualitatives s'avère nécessaire pour mieux cerner les tenants et les aboutissants des concepts étudiés et des résultats obtenus.

Mots-clés— TIC, e-GRH, e-recrutement et PME.

ABSTRACT

The use of IT in HRM, in general, and in the recruitment process, in particular, is a practice that is growing increasingly in both global and Moroccan organizations. This study is an attempt to explore through a descriptive exploratory analysis both the importance of the use of e-recruitment in Moroccan small and medium-size companies and also to measure its effectiveness according to Moroccan practitioners. The effectiveness of e-recruitment is assessed through the identification of advantages, disadvantages, and constraints. In fact, this research provides a general overview of how recruiters in Moroccan small and medium-size companies perceive the value of e-recruitment. In order of importance, the benefits of e-Recruitment identified through this study are mainly the reduction of recruitment time, the broadening of the employment pool, the strengthening of the organization's brand image, and the elimination of geographical constraints. However, the main drawbacks concern particularly the discrimination of candidates who do not use the web, and the lack of direct contact with candidates. With regard to the main constraints hindering the implementation of e-recruitment, our study has highlighted mainly financial, structural and skills barriers, on both sides, i.e. employees and users. A more in-depth study, notably through qualitative methods, is necessary to better understand the ins and outs of the concepts studied and the results obtained.

Keywords — *IT, e-HRM, e-recrutement and small and medium-size companies.*

¹ Faculté de l'économie et de gestion :simohamedazzouzi@gmail.com

² Faculté de l'économie et de gestion : alaouiomarilz@ymail.com

INTRODUCTION GENERALE

Etant dans une ère de mondialisation et d'hyper concurrence, l'utilisation croissante des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans tous les secteurs est une nécessité, aussi bien, pour l'accomplissement de nombreuses tâches personnelles que professionnelles. Les TIC servent à faciliter la connectivité des personnes ainsi que des organisations à travers le monde. Au Maroc, tous les faits indiquent que l'utilisation des TIC se développe rapidement, notamment en raison du nombre croissant des chantiers lancés, et des défis sociaux- économiques relevés, mettant au centre de leur intérêt l'anticipation de l'évolution des nouvelles technologies, le développement du capital humain et la création des richesses.

En effet, les organisations s'évertuent à s'approprier des outils et des moyens nécessaires pour remplir leurs fonctions de manière flexible, innovante, efficace et stratégique. Autrement dit, elles s'efforcent à conceptualiser de nouveaux facteurs de différenciation et de compétitivité, sur lesquels elles peuvent tabler pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Le facteur humain se révèle comme étant un facteur incontournable capable de procurer aux organisations un avantage compétitif durable et inimitable.

De facto, les entreprises se rendent compte que les ressources humaines sont passées d'un facteur de coût à un facteur de succès (Biesalski, 2003). Les personnes sont le principal atout capable de favoriser la croissance et le développement des organisations (De Alwis, 2010b). Les ressources humaines dont dispose une organisation se manifestent comme une force motrice qui la pilote en la mettant sur le bon chemin de performance et de compétitivité.

Cela dit, les organisations ont tendance à mettre l'accent, de plus en plus, sur le recrutement d'employés qualifiés, de les fidéliser et de développer leurs compétences. Pour ce faire, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'avère comme étant à la fois une discipline scientifique et une pratique garantissant la mise en relief de ces concepts.

Selon Armstrong (2010, p. 8), « la GRH s'occupe de tous les aspects de la manière dont les personnes sont employées et gérées dans les organisations ». Selon Compton et al. (2009, p. 2) « Les employés sont semblables à d'autres ressources telles que les finances et la technologie telles qu'elles doivent être gérées pour assurer efficacement les meilleures performances pour l'ensemble de l'organisation ».

De ce fait, la fonction RH, quant à elle, a tendance à avoir recours aux TIC pour développer ses différentes pratiques, non seulement, sur le volet administratif, mais aussi sur le plan des processus managériaux, des activités spécialisées et stratégiques, tel que le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des compétences et la rémunération. La révolution numérique dans le domaine de la gestion des ressources humaines est un véritable mobile pour remodeler ou améliorer les compétences humaines nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels (De Alwis, 2010a).

Néanmoins, l'adoption des TIC dans la GRH ou l'e-GRH nécessite à la fois des investissements et des changements structurels. Ce faisant, il s'agit bel et bien d'une pratique présentant à la fois des contraintes, avantages et inconvénients, et, en effet, stimulant une résistance au changement, notamment chez les administrateurs des organisations.

L'objet du présent article est de mettre en exergue les retombés de l'e-GRH sur les PME, en se limitant à une seule dimension qui revêt un caractère d'importance majeur parmi les pratiques stratégiques RH, à savoir le recrutement. Dans cette optique, notre recherche a pour objectif d'identifier les avantages, inconvénients et contraintes de l'e-recrutement, et aussi de dévoiler les différents aspects de la digitalisation des processus de recrutement adoptés par les PME marocaines, notamment les principaux modes choisis (sites web propres, job-board, réseaux sociaux etc.).

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps commencer par la présentation des fondements théoriques se rapportant à la thématique soulevée, en l'occurrence la gestion électronique des ressources humaines.

I. L'INTÉGRATION DES TIC DANS LA GRH :

Le terme e-GRH a été utilisé pour la première fois en 1990 lorsque le commerce électronique a balayé le monde des affaires, et ledit concept se référait à la réalisation de transactions RH en utilisant la technologie du web (Lengnick-Hall et Moritz, 2003, p. 365).

En effet, les TIC adoptées par la fonction RH sont appelées Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) ; la Gestion Virtuelle des Ressources Humaines (V-GRH) ; ou la Gestion Electronique des Ressources Humaines (e-GRH).

Ce concept sous ses différentes appellations, a fait l'objet de plusieurs définitions évoquées par les auteurs. DeSanctis (1986, p. 16) considère le SIRH comme un « système d'information spécialisé dans le traitement des volets fonctionnels de l'organisation, conçu

pour soutenir la planification, l'administration, la prise de décision et les activités du contrôle de la gestion des ressources humaines ». La V-GRH est considérée par Lepak et Snell (1998, p. 216) comme « une structure en réseau, fondée sur des partenariats et médiatisée par des technologies de l'information pour aider l'organisation à acquérir, développer et déployer le capital intellectuel ». L'e-GRH est définie par Strohmeier (2007, p. 20) comme étant « la planification, la mise en œuvre et l'application des technologies de l'information, aussi bien, pour la mise en réseau que pour le soutien d'au moins deux acteurs (individuel ou collectif) dans la réalisation partagée des activités de la fonction RH ».

Dans le même ordre d'idée, d'autres définitions ont été attribuées, particulièrement, à l'e-GRH. Voermans et van Veldhoven (2007, p. 997), définissent l'e-GRH comme étant « le soutien administratif de la fonction RH dans l'organisation, par l'utilisation de la technologie ». L'e-GRH est « une façon de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations grâce au soutien conscient et direct des technologies du web » (Ruël et al., 2004). Bondarouk et Ruël (2009) définissent l'e-GRH comme « un terme général couvrant tous les contenus et mécanismes de rapprochement entre la GRH et les TIC visant à créer de la valeur au sein et entre les organisations ». « L'e-GRH est un moyen de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques en matière de RH dans les organisations en utilisant pleinement les canaux basés sur la technologie du web » (Davoudi et Fartash, 2012, p. 76).

Outre la définition du concept de l'e-GRH, les auteurs se sont penchés également sur la présentation, d'une part, des avantages engendrés par la mise en pratique de l'e-GRH, d'autre part, sur la mise en exergue de ses différents types ainsi que ses principales dimensions.

Selon Zafar et al. (2010, p. 26), « l'application de l'e-GRH bouleverse le rôle traditionnel de l'administration, en procurant à la fonction RH des avantages stratégiques ». « Les compétences des organisations en matière des TIC conduisent à des compétences en RH et à des performances professionnelles efficaces (Suen et Yang, 2012, p. 615). « Les spécialistes de l'informatique ont développé un certain nombre de logiciels qui convertissent les activités RH d'une simple fonction de maintenance, en un système informatisé replissant une fonction stratégique, et ouvrant une nouvelle voie appelée e-GRH » (Lengnick-Hall et Moritz, 2003). « L'e-GRH transforme le rôle des RH, qui est passé d'un rôle opérationnel, administratif et fonctionnel, à un rôle plus réactif, stratégique, consultatif, et proactif » (Ulrich, 1997).

S'agissant des différents types de l'e-GRH, Lepak et Snell (1998, p. 219-220) les regroupent de manière exhaustive en trois segments :

- L'e-GRH opérationnelle, qui représente principalement les tâches administratives de la gestion des ressources humaines ;
 - L'e-GRH relationnelle, qui s'intéresse au soutien des activités les plus avancées de la gestion des ressources humaines, à savoir : le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération ; et
 - L'e-GRH transformationnelle, qui incarne un volet stratégique comprenant les processus de changement organisationnel, la gestion des connaissances et des compétences.
-
- A la lumière de ce qui précède, les principales dimensions de l'e-GRH peuvent être récapitulées comme suit :
 - La gestion administrative et de paie : c'est en fait la première dimension de la GRH qui a connu l'introduction et l'utilisation des TIC dans l'accomplissement de ses différentes contributions, à savoir, la Gestion des Temps et d'Activités (GTA), qui s'intéresse à la gestion des heures de travail, des absences, des RTT etc., ainsi que la gestion administrative du personnel, qui regroupe tous les aspects administratifs de la fonction RH, allant des signatures des contrats à la délivrance des attestations administratives.
 - L'e-recrutement : c'est une pratique avantageuse pour toute organisation, étant donné qu'elle permet d'automatiser et de simplifier le processus d'identification, de repérage et d'attraction des candidats potentiels pour pourvoir un poste vacant. En fait, « c'est l'un des domaines qui connaît la plus forte croissance dans le recrutement contemporain. Obtenir des candidats à l'emploi par Internet, ce qu'on appelle le recrutement électronique, est un ensemble de méthodes de recrutement qui se développe de manière dynamique » (Listwan 2010).
 - L'e-sélection : c'est l'automatisation par le biais d'un système d'information interconnecté au web, du processus de réception des candidatures en ligne, d'une manière permettant d'en relever celles ayant suscitées l'intérêt de l'organisation. De même, ce processus peut s'étendre à effectuer en ligne des tests écrits ou oraux. « L'importance de ce processus se manifeste en facilitant la gestion des flux massifs des candidatures. Le processus de sélection c'est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines dans un éventail de familles d'emplois et de niveaux de postes au sein des organisations » (Gueutal & Stone, 2005 ; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015 ; Tippins, 2011, 2015).
 - L'e-learning ou apprentissage par voie électronique : Il s'agit, bel et bien, d'une approche visant à faciliter et optimiser l'utilisation et le partage des connaissances et le transfert de compétences en utilisant les technologies de l'information et de la communication. « L'apprentissage par voie électronique fait référence à l'utilisation des technologies du web pour fournir un large éventail de solutions qui visent à améliorer les connaissances et les performances » (Rosenberg, 2001 ; Wentling et al, 2000). Selon Ong & Wang (2004), « l'e-learning est l'expression largement utilisée pour décrire le contenu pédagogique ou l'expérience d'apprentissage fournis ou rendus possible par les technologies électroniques ». « L'apprentissage en ligne peut intégrer

un accès synchrone ou asynchrone et peut être distribué géographiquement avec des limites de temps variées » (Wentling, Waight, Fleur, Wang et Kanfer, 2000).

- La gestion électronique des performances et des compétences : c'est l'une des pratiques qui revêt un caractère d'importance remarquable en raison de son aspect stratégique. Les enjeux de cette pratique RH commencent par la définition et l'application, d'une manière systématique, des critères d'évaluation des compétences dont dispose l'organisation. Ce processus crucial ne peut être exécuté d'une manière efficace et efficiente que par l'intermédiaire des TIC. En réalité, l'automatisation de ce processus paraît indispensable, en raison de la nécessité du traitement des résultats obtenus pour reconduire facilement trois autres pratiques stratégiques RH, à savoir, la formation, la gestion des carrières et la rémunération.
- L'e-leadership : c'est une combinaison entre le leadership et les TIC. Avolio et ses collaborateurs (2014, p.107) définissent l'e-leadership comme « un processus d'influence sociale ancré dans les contextes proximal et distal, médiatisé par les TIC, qui peut produire un changement dans les attitudes, les sentiments, la pensée, le comportement et les performances ». Dans ce sens, c'est un processus d'influence sociale envisageant l'appui au volet de motivation et, en effet, celui de performance, en mettant à profit les TIC.

Après avoir exploré, dans un premier lieu, la genèse et l'émergence de l'intégration des TIC dans la GRH parmi les disciplines de management courantes, nous allons, par la suite, dans le cadre d'une approche déductive mettre l'accent sur l'utilisation de ces technologies dans l'un des éléments piliers de cette pratique, en l'occurrence le recrutement.

II. L'INTÉGRATION DES TIC DANS LE RECRUTEMENT :

L'une des fonctions de la GRH est le recrutement qui consiste à créer un vivier de candidats pour les postes vacants de l'organisation. Ce vivier peut être généré par les moyens traditionnels et électroniques. « La méthode traditionnelle de recrutement consiste à afficher ou à attirer des candidats par le biais des journaux, de la recommandation et de la recherche de candidats via des agences de recrutement ou le recrutement sur les campus » (Nel et al., 2011). Breaugh et Starke (2000, p. 407) définissent le recrutement comme « des pratiques et des activités menées par l'organisation dans le but principal d'identifier et d'attirer des employés potentiels ».

La recherche d'emploi et l'embauche sont révolutionnés par l'adoption de la technologie du web dans la fonction de recrutement. Différents termes pour le recrutement électronique sont utilisés de manière interchangeable, notamment le recrutement par internet, le cyber-recrutement, le recrutement en ligne, le recrutement sur internet et le recrutement par voie électronique (e-recrutement). « Le recrutement électronique est l'utilisation de la technologie pour aider la fonction de recrutement » (Kapse et al., 2012, p. 82). Kapse et al. (2012) affirment que « le recrutement électronique rend le processus bidirectionnel pour les

organisations et pour les demandeurs d'emploi. La voie électronique comprend les sites d'emploi, les portails commerciaux, les sites web des entreprises et les courriels » (Dhamija, 2012).

Par ailleurs, les recherches endogènes menées dans le monde entier assimilent les résultats selon des conceptions contradictoires ; certains chercheurs présentent les aspects positifs de l'e-recrutement, tandis que d'autres soulignent certains de ses inconvénients. Dans ce cadre, il paraît judicieux de relater les retombées de l'e-recrutement sur les organisations, sous leurs aspects positif et négatif.

Faliagka et al. (2012) affirment que « l'e-recrutement effectue la présélection qui intervient lors de l'étape de l'entretien dans la méthode traditionnelle de recrutement ». Cappelli (2001) explore le fait que « le recrutement en ligne permet de réaliser des économies, qu'il ouvre largement le marché, qu'il n'est pas contrôlé par les entreprises individuelles, qu'il n'est pas limité par les frontières géographiques, qu'il accélère le processus de suivi et de contact des candidats et qu'il crée une image de marketing relationnel identique à celle du marketing de produit ».

Selon Verhoeven et Williams (2008), « l'e-recrutement permet un délai d'exécution plus rapide, un nombre accru de candidats adéquats et rend le processus de recrutement plus facile et moins coûteux ». Elgin et Clapham (2004) perçoivent « les candidats aux CV papiers comme sympathiques, tandis que les candidats aux CV électroniques sont considérés comme plus avancés technologiquement et plus intelligents ». Galanki (2002) affirme que « les agences basées sur les technologies du web offrent, aussi bien, un rapport coût-efficacité inférieur, que des candidats de qualité par rapport aux agences de recrutement traditionnelles, et qu'elles permettent d'accéder à des demandeurs d'emploi passifs et de renforcer l'image de l'entreprise ».

Chapman et Webster (2003) sont d'avis que « les outils de recrutement basés sur la technologie améliorent l'efficacité, réduisent les coûts, normalisent les systèmes et élargissent le vivier de candidats ». « Le recrutement électronique permet aux entreprises d'atteindre un plus grand nombre de demandeurs d'emploi en moins de temps et à moindre coût » (Matta et Sardana, 2012 ; Depardieu et Islam, 2008 ; Smith et Rupp, 2004). « L'e-recrutement permet l'accès aux candidats dans un contexte géographique plus large, la réduction du nombre des candidats non désirés en permettant d'accéder à un meilleur emploi passif chercheurs » (Prasad, 2011). Rebecca (2008) fait remarquer que « le recrutement électronique a renforcé l'image de marque de l'employeur en améliorant l'expérience de candidature ». Cho et al. (2011) perçoivent « l'usage de la technologie dans le recrutement

comme un véritable régénérateur de l'image de l'entreprise, en raison de son appui sur la motivation des candidats, en leur facilitant d'utilisation ».

Outre les résultats positifs, les inconvénients relatés par les chercheurs sont multiples et présentent des résultats différents. A titre d'exemple, ces derniers soulignent que l'e-recrutement mène au risque de surcharge des candidats, porte atteinte à la confidentialité des données des candidats, et instaure la discrimination des candidats, en épargnant ceux qui négligent l'utilisation des technologies du WEB. Parry et Tyson (2008) et Verhoeven et Williams (2008) indiquent « un nombre plus élevé de candidats non qualifiés, des frais de déménagement, et la discrimination vis-à-vis des candidats qui n'ont pas accès à internet ». « Les organisations ne peuvent pas dépendre uniquement du recrutement en ligne » (Kapse et al., 2012).

Parallèlement aux avantages et inconvénients présentés par les auteurs, ces derniers se sont intéressés également à la présentation des contraintes embêtant la mise en pratique de l'e-recrutement. En effet, le manque de compétences RH en matière des TIC et la non adaptabilité des petites organisations à cette pratique, notamment sur le plan structurel. « Le recrutement en ligne n'est pas adapté aux petites organisations et l'utilisation mutuelle du recrutement traditionnel et en ligne est appropriée par le biais des sites web des entreprises. Tandis, il est bénéfique pour les entreprises déjà connues » (Pin et al., 2001 ; Prasad, 2011 ; Cappelli, 2001 ; Galanki, 2002). « Le manque de compétences du côté des employeurs est mentionné comme l'un des obstacles à son devenir universel » (Woźniak 2013).

III.OBJET DE RECHERCHE :

Sur la base de la revue de littérature évoquée, il s'avère explicitement que l'importance du recrutement électronique a été soulignée par de nombreuses études antérieures. Ce constat nous mène à être curieux pour s'enquérir sur l'état des lieux de cette pratique dans les PME marocaines. En effet, le présent travail de recherche fait ressortir les objectifs suivants :

1. S'enquérir sur l'état des lieux et les attitudes des administrateurs des PME marocaines vis-à-vis la pratique de l'e-recrutement ;
2. Vérifier le niveau de digitalisation des processus de recrutement dans les PME marocaines ;
3. Identifier les sources les plus utilisées pour le recrutement en ligne par les PME marocaines ;
4. Identifier les avantages et inconvénients engendrés par la pratique de l'e-recrutement par les PME marocaines ; et

5. Relever les contraintes auxquelles les PME marocaines sont confrontées afin d'adopter cette pratique RH ;

IV.MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Sur la base du contexte théorique, il est montré que la technologie utilisée pour l'exécution de toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines est connue sous le nom de l'e-GRH. Ces fonctions de gestion électronique des ressources humaines sont ensuite classées en trois catégories, à savoir l'e-GRH opérationnelle, l'e-GRH relationnelle et l'e-GRH transformationnelle.

Cette étude met l'accent sur le volet relationnel de l'e-GRH, qui est réparti, à son tour, en trois principaux segments, en l'occurrence, l'e-recrutement, l'e-sélection, ainsi que l'e-learning. Le présent article se limite à l'étude de l'e-recrutement comme étant l'une des dimensions stratégiques des pratiques RH. Son importance a été soulignée, également, par de nombreuses études antérieures.

Une conception d'étude quantitative descriptive exploratoire, et un outil d'enquête sont sélectionnés pour étudier la perception des recruteurs relevant des PME marocaines, en général, et les responsables RH y exerçant, en particulier, de l'efficacité du recrutement électronique. La population de l'étude est constituée de toutes les PME marocaines exerçant dans divers secteurs d'activité.

En effet, une méthode d'échantillonnage non probabiliste aléatoire a été adoptée, en cherchant à approcher une centaine de pratiquants du recrutement au sein des PME marocaines, par le biais d'un questionnaire structuré est adapté selon les différentes variables recensées et présentées dans la revue de littérature, quant à la pratique de l'e-recrutement dans les organisations, telles qu'ils ont été explicités par les auteurs.

Ce questionnaire qui est composé de 23 questions, est réparti en quatre segments de questions homogènes, dont celles d'ordre identitaire de l'interviewé (sexe, âge, niveau d'instruction, fonction, et ancienneté), celles se rapportant à l'organisation où ce dernier exerce (secteur d'activité, taille, date de création), celles ayant la vocation de s'enquérir sur les contraintes, avantages et inconvénients de l'e-recrutement, et enfin celles qui ont pour objectif, d'une part, de dévoiler le processus de digitalisation de cette pratique RH, d'autre part, de relever les modes de l'e-recrutement empruntés.

Ledit questionnaire qui a été transféré à la population cible par voie électronique (153), a donné lieu à 51 réponses valides et complètes, ce qui représente un taux de réponse avoisinant les 35%. Les résultats obtenus ont été traités et interprétés par le biais du logiciel d'analyse statistique SPSS.

V. Présentation des résultats

Avant d'entamer la présentation des résultats obtenus, il sied de signaler, dans un premier temps, que parmi la population enquêtée, 04 organisations ne pratiquent pas l'e-recrutement, soit un pourcentage de 7,84 %.

Données démographiques

En effet, 35,7% des répondants étaient de sexe masculin, tandis que 64% étaient de sexe féminin. On observe qu'environ les deux tiers des répondants étaient de sexe féminin. 38,3% des répondants sont âgés entre 18 et 30 ans, 26,2 % sont âgés entre 30 ans et 40, 26,2 % sont âgés entre 40 et 50 ans, et 4,8 % sont âgés entre 50 et 63 ans. On observe que la grande majorité des répondants font partie de la tranche d'âge allant de 18 ans à 30 ans.

Concernant leurs niveaux d'instruction, 11,9 % des répondants sont titulaires d'un Doctorat, 81 % ont un Bac+5, 4,8 % ont un Bac+3, et 2,4 % sont titulaires d'un baccalauréat. On constate significativement que la majorité écrasante des répondants sont titulaires d'un Bac+5.

S'agissant de la fonction, 40,5 % des répondants exercent en tant que managers, 23,6 % en tant que manager RH, 11,9 % en tant que DRH, 19% en tant directeur ou directeur général, et 5 % en tant responsable comptable. On observe que la majorité des répondants sont des managers. On observe également qu'il reste une proportion d'entreprises qui assigne toujours la fonction RH au service comptabilité, ce qui signifie un manque d'intégration stratégique de la fonction RH dans l'entreprise.

Quant à l'ancienneté des répondants, 23,8 % ont une ancienneté d'exercice allant de 06 mois à 02 ans, 28,6 % ont une ancienneté d'exercice allant de 02 à 05 ans, 21,4 % ont une ancienneté d'exercice allant de 05 ans à 10 ans, et 26,2 % exercent au sein de leurs organisations depuis une période dépassant 10 ans. La remarque qu'on peut en déduire que les réponses obtenues proviennent, d'une manière équilibrée, de répondants faisant partie des quatre segments d'ancienneté.

S'agissant des organisations approchées, les résultats s'y rapportant, tels qu'ils ont été recueillis, peuvent être présentés comme suit :

23,8 % de ces organisations emploient moins de 50 salariés, 21,4 % emploient entre 50 et 150 salariés, alors que 54,8% emploient plus que 150 salariés. Ce que nous mène à constater que plus que la moitié de ces dernières emploient plus que 150 salariés.

Par ailleurs, 21,4% des organisations en question exercent dans leurs secteurs d'activité depuis une période moins de 10 ans, 40,5 % exercent dans leurs secteurs d'activité depuis une période allant de 10 à 30 ans, et 38,1% exercent depuis une période qui dépasse 30 ans. La remarque qu'on peut en déduire qu'environ 80% des organisations approchées sont présentes sur leurs secteurs d'activité depuis une période dépassant 10 ans.

Quant aux secteurs d'activité des organisations enquêtées, ils peuvent être illustrés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 illustrant les secteurs d'activité des organisations enquêtées

Secteur d'activité	Pourcentage valide
Formation Conseil	23,8
Industrie	19
Services	14,3
Informatique IT	11,9
Automobile	7,1
Commerce Vente	7,1
Immobilier	7,1
Pharmaceutique	2,4
Santé	2,4
Assurances	2,4
Hôtellerie Tourisme	2,4

Reference : les résultats de notre enquête

On constate que les entreprises s'activant dans la formation et le conseil viennent en tête des organisations approchées (23,8%), suivies de celles exerçant dans le secteur des services (14,3%), suivies des sociétés s'activant dans le secteur informatique IT (11,9%).

Processus de l'e-recrutement

Après avoir présenté les données statistiques se rapportant aux répondants et aux entreprises où ils exercent, nous allons examiner, par la suite, les résultats de l'enquête qui concernent de manière plus significative l'objet de la recherche, à savoir la digitalisation des processus de recrutement, et les modes de l'e-recrutement utilisés par les entreprises en question.

En effet, dans le tableau ci-après nous allons présenter le niveau de digitalisation des processus de recrutement dans les entreprises enquêtées, à savoir : l'annonce (An), la réception des candidatures (Re), la pré-sélection (Pr), le traitement des candidatures (Tr), et l'entretien (Ent). Le tableau ci-dessous reprend le pourcentage des entreprises ayant digitalisé chacune des étapes du processus de l'e-recrutement.

Tableau 2 illustrant le niveau de digitalisation Du processus de recrutement

Etapes digitalisées	Pourcentage valide
An_Re_Pr_Tr_Ent	29,3
An_Re_Pr_Tr	24,4
An_Pr_Tr_Ent	9,8
An_Re	7,3
Re_Pr_Ent	4,9
Re_Pr_Tr_Ent	2,4
An_Re_Tr_Rnt	2,4
Re_Tr_Ent	2,4
An_Tr_Ent	2,4

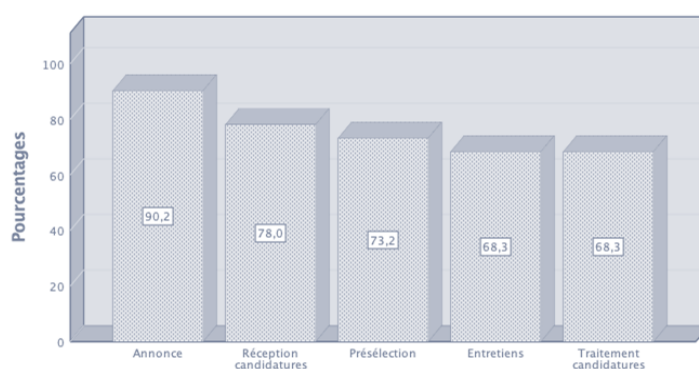
An_Re_Pr	2,4
An_Re_Pr	2,4
An	2,4

Reference : les résultats de notre enquête

La remarque frappante qu'on peut en déduire que 29,3% de ces entreprises digitalisent tout le processus de recrutement (annonce, réception des candidatures, pré-sélection, traitement des candidatures, et entretien), et 24,4% digitalisent quatre étapes de ce processus (annonce, réception des candidatures, pré-sélection, et traitement des candidatures).

Pour mieux expliciter ces résultats nous allons les illustrer par la présentation des pourcentages de digitalisation de chaque étape selon toutes les entreprises approchées. En effet, l'annonce des candidatures est digitalisée par 90,2% de ces entreprises, la réception des candidatures est digitalisée par 78% desdites entreprises, la pré-sélection est digitalisée par 73,2%, le traitement des candidatures est digitalisé par 68,3%, et l'entretien est également digitalisé par 68,3%. En effet, le graphique ci-après illustre ces résultats.

Graphique 1 illustrant la digitalisation des étapes de recrutement



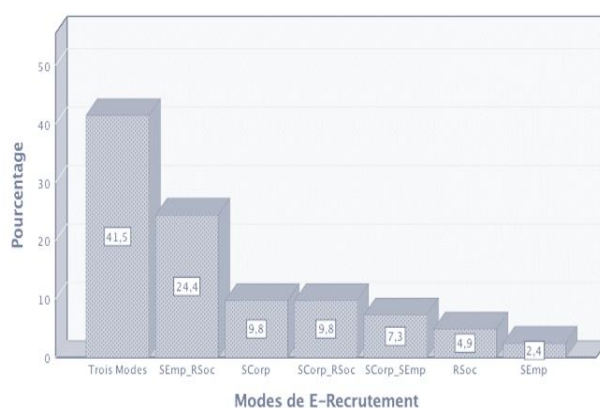
Reference : les résultats de notre enquête

Modes de l'e-recrutement

Par la suite, nous allons passer à la présentation des résultats afférents aux modes de l'e-recrutement tels qu'ils ont été collectés. En effet, des sites propres (SCorp) sont utilisés par 61 % des organisations, 82,9 ont recours à des sites d'emploi (SEmpl), et 73,2 ont recours aux réseaux sociaux (SRSoc).

Par ailleurs, 41,5 % des entreprises ont recours aux trois modes de recrutement, à savoir les sites propres, les sites d'emploi et les réseaux sociaux, tandis que 24,4% ont recours aux réseaux sociaux. Ces résultats peuvent être visualisés sur le graphique ci-dessous :

Graphique 2 illustrant les différents modes de l'e-recrutement

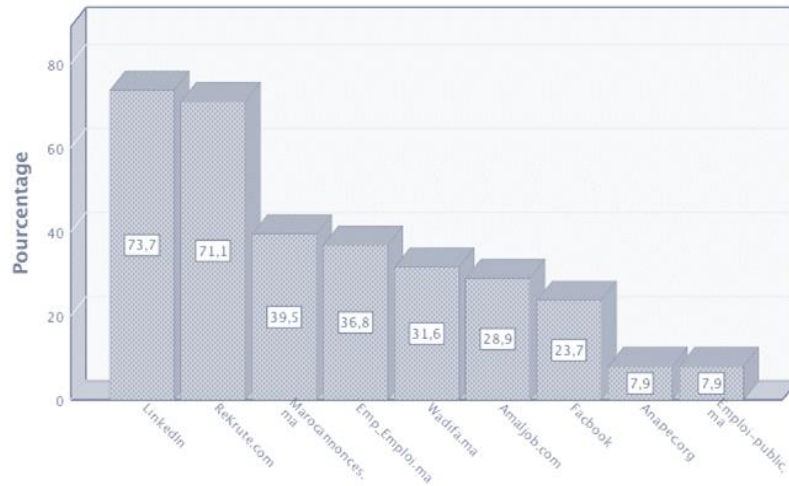


Reference : les résultats de notre enquête

Dans le même sillage, les interviewés ont été invités à citer les différentes dénominations, aussi bien, des sites d'emploi que des réseaux sociaux accointés. En effet, comme illustré

dans le graphique ci-dessous, 73,7% ont recours au réseau social professionnel « LinkedIn », 71,1% ont recours au site d'emploi « ReKrute.com », et 36,8 % optent pour le recours au site d'emploi « Emploi.ma ». Cela dit, la majorité écrasante des répondants, soit plus que 70%, optent pour le recours aux « LinkedIn » et « ReKrute.com ».

Graphique 3 illustrant les dénominations des sites d'emploi et des réseaux sociaux accointés

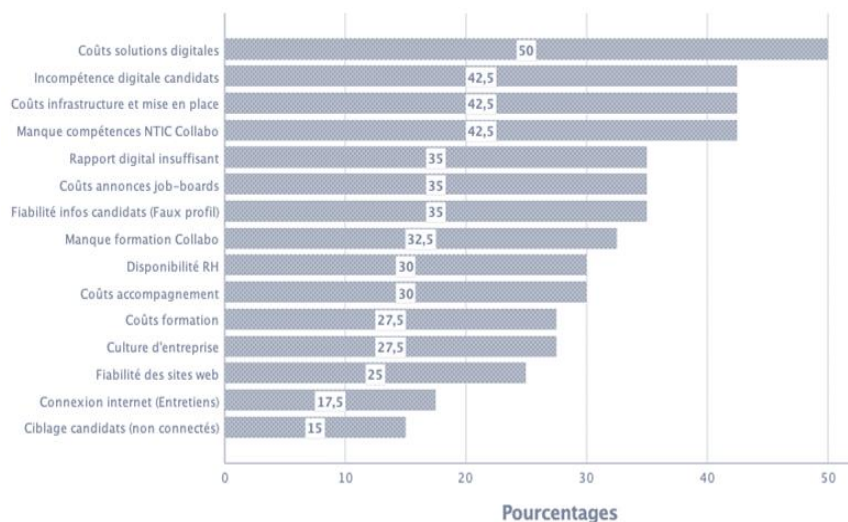


Reference : les résultats de notre enquête

Contraintes de l'e-recrutement

Au présent stade, nous allons présenter les résultats obtenus par rapport aux contraintes entravant la mise en pratique de l'e-recrutement, selon les répondants. En effet, le graphique ci-après regroupe toutes les contraintes auxquelles ces derniers estiment être confrontés, ainsi que le pourcentage calculé de chacune d'entre elles. Lesdites contraintes peuvent être classées et regroupées par ordre de fréquence selon le graphique suivant :

Graphique 4 illustrant les contraintes de l'e-recrutement



Reference les résultats de notre enquête

A la lumière du graphique ci-dessus, on constate que 50% des répondants estiment que le coût de la solution digitale est une véritable contrainte pour pratiquer l'e-recrutement, 42% considèrent l'incompétence digitale des candidats et des collaborateurs, ainsi que le coût des infrastructures et de mise en place, comme l'une des principales contraintes liées à la mise en pratique de l'e-recrutement.

Conséquences de l'e-recrutement

Enfin, nous allons présenter les résultats des principales conséquences de la digitalisation du processus de recrutement. Autrement dit, l'impact constaté par les professionnels de l'e-recrutement sur les plans opérationnel et stratégique. Rappelons qu'afin d'obtenir ces résultats, nous avons collecté nos données grâce à un questionnaire organisé sous forme d'échelle de Likert à cinq points, incitant les répondants à s'exprimer sur l'impact de l'e-recrutement sur leurs pratiques quotidiennes de la GRH. Pour ce faire, le tableau ci-après récapitule les résultats statistiques obtenus en termes de moyenne et écart-type, selon une échelle allant de 1 à 5 (1 : réduit fortement ; 2 : réduit ; 3 : pas d'impact ; 4 : augmente ; et 5 : augmente fortement).

Tableau 3 illustrant les conséquences de l'e-recrutement

Conséquences de l'e-recrutement	Moyenne	Ecart type
Image de marque	3,88	0,748
Qualité candidats	3,63	0,799
Bassin emploi	3,61	1,07
Confidentialité données candidats	3,2	0,809
Surcharge candidats	2,71	0,527
Coût recrutement	2,34	0,832
Candidat sans internet	2,34	0,739
Contraintes géographiques	2,15	0,785
Temps recrutement	1,76	0,767
N=51		

Reference : les résultats de notre enquête

On remarque d'après les résultats ci-dessus que l'image de marque de l'entreprise, la qualité des candidats et le bassin d'emploi, ont tendance à augmenter en pratiquant l'e-recrutement, tandis que les contraintes géographiques et le temps de recrutement seront réduits en digitalisant ce processus.

Ces résultats sont confortés par le tableau de pourcentage des observations ci-dessous :

Tableau 4 illustrant les conséquences de l'e-recrutement

	Réduit	Augmente
	Pourcentages	
Temps de recrutement	85,4	
Contraintes géographiques	63,4	
Coût de recrutement	57,2	
Surcharge candidats	51,3	
Les candidats sans internet	46,4	
Bassin d'emploi		68,3
Image de marque		65,9
Qualité des candidats		63,5
Confidentialité des données candidats		41,4

Reference : les résultats de notre enquête

En effet, on constate que 85,4 % des répondants estiment que l'e-recrutement réduit le temps de recrutement, 63,4% pensent qu'il réduit les contraintes géographiques, et 57,2 % le considère comme facteur de réduction du coût de recrutement. Néanmoins, l'e-recrutement est considéré comme facteur d'augmentation du bassin d'emploi pour 68,3 % des répondants, de l'image de marque pour 65,5%, et de la qualité des candidats pour 63,5%.

S'agissant des inconvénients qui peuvent résulter de cette pratique RH, l'élimination des candidats qui n'utilisent pas internet en est la seule, d'après, bien entendu, les répondants.

VI. Interprétation et discussion des résultats

A la lumière de la revue de littérature présentée et des résultats obtenus par le biais de l'enquête, on peut, d'une part, exposer les points de convergence et de divergence selon les observations faites, et d'autre part, croiser ces résultats dans la perspective de les analyser aussi bien sur le plan opérationnel que stratégique.

Processus de l'e-recrutement

Les résultats obtenus se rapportant à la digitalisation du processus de recrutement peuvent être récapitulés comme suit : L'étape de l'annonce des candidatures est digitalisée par 90,2% des organisations enquêtées, la réception des candidatures par 78%, la présélection par 73%, le traitement des candidatures par 68%, et l'entretien par 68%. D'autre part, 29,3 % de ces organisations digitalisent toutes ces étapes et 24,4 % digitalisent 04 étapes de ce processus (l'annonce des candidatures, la réception des candidatures, la présélection et le traitement des candidatures).

L'analyse de ces résultats donne lieu à une remarque frappante faisant état qu'environ 50% des organisations enquêtées digitalisent au moins quatre étapes du processus de recrutement, tandis que le reste de ces organisations ne digitalise qu'une partie du processus en question, à savoir entre une et trois étapes. Cette réalité est confortée par les résultats obtenus qui concernent la digitalisation de chaque étape prise indépendamment, représentés par des pourcentages d'ordre décroissant (90,2% pour l'annonce des candidatures, contre seulement 68% pour les entretiens).

Partant de cette analyse, nous pouvons en déduire que la faible digitalisation du processus de recrutement, peut constituer un facteur de fragilité et de faiblesse vis-à-vis les défis relevés par la fonction RH, prévoyant le renforcement de l'efficacité et de l'efficience de ce processus stratégique, notamment en garantissant aux organisations l'optimisation de la procédure de l'identification et de l'attraction des candidats potentiels pour pourvoir un poste vacant.

Modes de l'e-recrutement

En récapitulatif, 61 % des organisations utilisent des sites propres, 82,9 % ont recours à des portails d'emploi, et 73,2% ont recours aux réseaux sociaux. En outre, 41,5 % de ces entreprises ont recours aux trois modes de recrutement, à savoir les sites propres, les sites d'emplois et les réseaux sociaux, tandis que 24,4% ont recours aux réseaux sociaux.

S'agissant des portails accointés par les recruteurs, le réseau social professionnel « LinkedIn » vient en tête avec un pourcentage de 73,7%, suivi du site d'emploi « ReKroute.com » avec un pourcentage de 71,1%.

En conclusion, seulement 41,5% des organisations ont recours aux trois modes de recrutement, dont la majorité écrasante, soit plus que 70%, opte pour le recours aux « LinkedIn » et « ReKroute.com ».

Ces observations nous mène à concevoir que le bassin d'emploi reste très réduit, pour 60% des organisations enquêtées, ce qui peut engendrer l'affaiblissement de l'efficacité de ce processus, notamment en éliminant une large tranche de candidats potentiels qui pourrons être approchés par le biais des modes de recrutement marginalisés.

Conséquences de l'e-recrutement

Selon les apports théoriques des auteurs cités dans la revue de littérature, la digitalisation du processus de recrutement engendre des conséquences à la fois d'ordre positif et négatif. En effet, les principaux avantages tels qu'ils ont été présentés par ces derniers résident dans la réduction des coûts du recrutement, l'élimination des contraintes géographiques, le renforcement de l'image de marque de l'organisation, l'élargissement du bassin d'emploi et l'accroissement de la qualité des candidats. Outre ces avantages, les auteurs ont présenté également les inconvénients de l'e-recrutement en les réduisant principalement dans la discrimination vis-à-vis des candidats qui n'utilisent pas internet, et la surcharge des candidats.

Dans le cadre de notre étude, il apparait qu'effectivement la mise en pratique de l'e-recrutement donne lieu à la fois à des avantages et à des inconvénients. En effet, selon les résultats obtenus, l'e-recrutement réduit le temps de recrutement, les contraintes géographiques et le coût de recrutement. De même, il accroît le bassin d'emploi, l'image de marque de l'entreprise, et la qualité des candidats. D'autre part, les répondants considèrent

l'élimination des candidats qui n'utilisent pas internet comme étant le seul inconvénient de la pratique de l'e-recrutement.

L'analyse formalisée et rationnelle qu'on peut faire à base de ce qui précède, c'est que les avantages de la pratique de l'e-recrutement dépassent largement les inconvénients que cette pratique RH peut engendrer.

Cela dit, les avantages de la pratique de l'e-recrutement revêtent une importance majeure, aussi bien, sur le plan stratégique, qu'opérationnel. En effet, on peut citer l'élargissement du bassin d'emploi, le renforcement de l'image de marque de l'organisation, et de la qualité des candidats comme étant les principaux avantages d'ordre stratégique. Tandis que, la réduction du temps de recrutement, des contraintes géographiques et du coût de recrutement, sont les principaux avantages d'ordre opérationnel.

Contraintes de l'e-recrutement

Au présent stade, il importe également de signaler que les auteurs ont présenté, comme mentionné dans la revue de la littérature, des contraintes qui entravent la mise en pratique de l'e-recrutement. En effet, le manque de compétences RH en matière des TIC et la non adaptabilité des petites organisations à cette pratique, notamment sur le plan structurel, sont les principales contraintes entravant la mise en pratique de l'e-recrutement, selon ces derniers.

S'agissant des résultats obtenus à l'issue de notre enquête, le coût de la solution digitale, l'incompétence digitale des candidats et des collaborateurs, ainsi que le coût des infrastructures et de leur mise en place, sont les principales contraintes liées à la mise en pratique de l'e-recrutement.

L'analyse de ces résultats nous conduit à percevoir les contraintes relevées selon leur nature, en les regroupant en cinq segments, à savoir des contraintes de coût, de fiabilité, de compétences, de culture d'entreprise, ainsi que celles d'ordre structurel.

Cela dit, le coût des infrastructures et de leur mise en place, des formations en matière des TIC, des annonces sur les job-boards, et d'accompagnement, sont les principales contraintes de coût. La fiabilité des portails d'emplois, des informations des candidats et l'insuffisance de la relation digitale avec les candidats, sont les principales contraintes de fiabilité. L'incompétence digitale, aussi bien, des candidats que des collaborateurs, sont les

principales contraintes de compétences. La disponibilité RH et l'effectif réduit des collaborateurs auxquels cette tâche peut être confiée est une contrainte d'ordre structurelle.

Conséquemment, les contraintes précitées peuvent expliquer la réticence des administrateurs des quatre entreprises qui n'optent pas pour cette pratique RH.

En conclusion, l'analyse des résultats obtenus à l'issue de ce travail de recherches nous mène à pousser notre investigation, en optant pour des méthodes plus appropriées que les études exploratoires, à savoir des méthodes qualitatives, qui nous permettront de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents de la mise en place et de l'utilisation des TIC dans l'e-GRH, en général, et l'e-recrutement, en particulier. Sachant toutefois, qu'aujourd'hui la digitalisation des pratiques et des processus RH constitue à la fois un impératif et un avantage stratégique non négligeable.

VIII. CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude est de dévoiler les différents aspects de la pratique de l'e-recrutement dans les PME marocaines, comme étant l'une des dimensions principales de l'e-GRH. Pour ce faire, nous avons mené une recherche exploratoire quantitative descriptive. En effet, l'objectif était d'abord de relater les fondements théoriques tels qu'ils ont été apportés par les auteurs, notamment en matière d'explicitation des différentes conséquences et contraintes de l'e-recrutement, afin de les confronter, aux résultats obtenus à l'issue de l'enquête terrain, ayant été traités par le biais d'un logiciel d'analyse statistique qui est le SPSS.

De facto, l'e-recrutement engendre, aussi bien, des avantages tels que l'élargissement du bassin d'emploi, le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, et de la qualité des candidats, que des inconvénients tels que l'élimination des candidats qui n'utilisent pas internet. Cependant et suite à une analyse rationnelle qu'on a effectuée, les avantages de la pratique de l'e-recrutement dépassent largement ses inconvénients.

En conclusion, les résultats obtenus à l'issue de ce travail de recherche favorisent le recours à l'e-recrutement. Conséquemment, il serait judicieux pour les recruteurs relevant des PME marocaines, aussi bien, ceux qui n'optent pas pour cette pratique RH, que ceux qui négligent l'une de ses dimensions de s'y impliquer d'avantage.

REFERENCES

- [1] Armstrong, M. (2010), *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, 11th edition. London: Kogan Page Publishers.
- [2] Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- [3] Biesalski, E. (2003), Knowledge management and e-human resource management. *Proceedings of FGWM 2003. Workshop on Knowledge and Experience Management, Karlsruhe, 6-8 October 2003.*
- [4] Bondarouk, T. V. and H. J. M. Ruël (2009), Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20(3), pp. 505-514. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802707235>
- [5] Breugh, J. A. and M. Starke (2000), Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, Volume 26(3), pp. 405-434. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600303>
- [6] Cappelli, P. (2001), Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, Volume 79, pp. 139-146.
- [7] Cho, S., W. Lee and J. Liu (2011), E-Recruitment: Effects of enjoyment and attitudes towards web sites on corporate image and intention to apply. In *Proceedings of 2011 International CHRIE Conference in Denver, Colorado.*
- [8] Compton, R. L., W. J. Morrissey, A. R. Nankervis and B. Morrissey (2009), *Effective Recruitment and Selection Practices*. CCH Australia Limited.
- [9] Davoudi, S. M. M. and K. Fartash (2012), Electronic human resource management: New avenues which leads to organizational success. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, Volume 1(2), pp. 75-87.
- [10] De Alwis, A. Chamaru (2010a), Online recruitment practices in mid size family companies. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, p. 127.
- [11] De Alwis, A. Chamaru (2010b), The impact of electronic human resource management on the role of human resource managers. *E+M Ekonomika A Management*, Volume 13(4), pp. 47-60.
- [12] Depardieu, G. and P. Islam (2008), *Efficient Talent Acquisition through ERecruitment*. Aqayo research.

- [13] DeSanctis, G. (1986), Human resource information systems: A current assessment. *MIS Quarterly*, Volume 10(1), pp. 15-27. <http://dx.doi.org/10.2307/248875>
- [14] Dhamija, P. (2012), E-recruitment: A road map towards e-human resource management. *Journal of Arts, Science and Commerce*, Volume III, Issue 3(2), pp. 33-39.
- [15] Elgin, P. D. and M. M. Clapham (2004), Attributes associated with the submission of electronic versus paper resumes. *Computers in Human Behavior*, Volume 20(4), pp. 535-549. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2003.10.002>
- [16] Faliagka, E., A. Tsakalidis and G. Tzimas (2012), An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, Volume 22(5), pp. 551-568. <http://dx.doi.org/10.1108/10662241211271545>
- [17] Galanaki, E. (2002), The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, Volume 7(4), pp. 243-251. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430210431325>
- [18] Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (Eds.) (2005). *The brave new world of eHR: Human resources in the digital age*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- [19] Kapse, Avinash S., Vishal S. Patil and Nickil V. Patil (2012), E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Volume 1(4), pp. 82-86.
- [20] Lengnick-Hall, M. L. and S. Moritz (2003), The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, Volume 24(3), pp. 365-379. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>
- [21] Lepak, D. P. and S. A. Snell (1998), Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*,
- [22] Listwan, T. (Ed.) 2010. *Zarządzanie kadrami [People management]*. Beck Warszawa. 442 p.
- [23] Matta, S. K. and S. Sardana (2012), Cost reduction through e-recruitment: A case study of Indian IT industry. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, Volume 2(7), pp. 38-44.
- [24] Nel, P. S., A. Werner, H. Poisat, T. Sono, A. J. du Plessis and O. Ngalo (2011), *Human Resources Management*, 8th edition. Cape Town: Oxford University Press
- [25] Ong, C.S., Lai, J.Y., & Wang, Y. S. (2004). Factors Affecting Engineers' Acceptance of Asynchronous E-learning Systems in High-Tech Companies. *Information and Management*, 41 (6), 795-804, p.01.

- [26] Parry, E. and S. Tyson (2008), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, Volume 18(3), pp. 257-274. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- [27] Prasad, M. L. V. (2011), An exploratory study on web-based hiring. *Zenith International Journal of Business Economics and Management Research*, Volume 1(3), pp. 61-70.
- [28] Pin, R., M. Laorden and I. Saenz-Diez (2001), Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness. *IESE Research Papers D/439*.
- [29] Rebecca, B. (2008), Online recruitment connects 3 with top talent: HR specialists “can learn a lot from marketing”. *Human Resource Management International Digest*, Volume 16(4), pp. 25-26. <http://dx.doi.org/10.1108/09670730810878466>
- [30] Rosenberg, M. J. (2001) *E-learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, New York: McGrawHill.
- [31] Ruël, H., T. Bondarouk and J. K. Looise (2004), E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, Volume 15(3), pp. 364-380. <http://www.jstor.org/stable/41783479>
- [32] Smith, A. D. and W. T. Rupp (2004), Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, Volume 28(1), pp. 61-74. <http://dx.doi.org/10.1108/14684520410522466>
- [33] Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216–231.
- [34] Strohmeier, S. (2007), Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, Volume 17(1), pp. 19-37. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- [35] Suen, H. Y. and J. M. Yang (2012), IT competencies influence on HR competencies and job performance: A mediated model. *Prime Journal of Business Administration and Management*, Volume 2(7), pp. 610-618.
- [36] Tippins, N. T. (2011). Overview of technology-enhanced assessments. In N. Tippins & S. Adler (Eds.), *Technology-enhanced assessment of talent* (pp. 1–18). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc. Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Behavior*, 2, 551–582.
- [37] Verhoeven, H. and S. Williams (2008), Advantages and disadvantages of Internet recruitment: A UK study into employers’ perceptions. *International Review of Business Research Papers*, Volume 4(1), pp. 364-373.
- [38] Voermans, M. and M. van Veldhoven (2007), Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips. *Personnel Review*, Volume 36(6), pp. 887-902. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710822418>
- [39] Wentling, T. and Others (2000). *E-learning: A Review of Literature*. Retrieved from: <http://learning.ncsa.uiuc.edu/papers/elearnlit.pdf> on Nov.2005.
- [40] Woźniak, J. 2013. *Rekrutacja – teoria i praktyka [Recruitment and selection - theory and praxis]*. WP PWN Warszawa. 343 p.
- [41] Zafar, J., M. Shaukat and N. Mat (2010), An analysis of e-human resource management practices: A case study of State Bank of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, Volume 15(1), pp. 18-26.