



## **L'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique : Cas de l'USMS Béni Mellal, IMASS, L<sup>1</sup>, OUBRAHIMI, M<sup>2</sup>, ICHOU M.A<sup>3</sup>**

1. IMASS, L Doctorant (LEG FP Khouribga) [l.imass@usms.ma](mailto:l.imass@usms.ma)
2. OUBRAHIMI, M Enseignant Chercheur (LEG FP Khouribga) [oubrahimim@yahoo.fr](mailto:oubrahimim@yahoo.fr)
3. Enseignant-chercheur, Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire des Sciences, des Technologies et de Société (LRPSTS), École Supérieure de Technologie - Khénifra, Université Sultan Moulay Slimane de Béni Mellal, [m.ichou@usms.ma](mailto:m.ichou@usms.ma)

**Date de soumission : 10/03/2023**

**Date d'acceptation : 11/06 :2023**

### **Résumé :**

Cet article propose une analyse exploratoire de l'impact de la digitalisation du processus de recrutement des RH et met en évidence les avantages qu'elle présente par rapport aux méthodes traditionnelles dans le cas de l'USMS Béni Mellal. Une approche empirique a été adoptée, combinant des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives.

Les résultats obtenus soulignent que le recrutement digitalisé est plus efficace que le recrutement classique. En effet, la digitalisation du processus de recrutement des RH présente des avantages significatifs à toutes les étapes de cette opération confirmant l'efficacité supérieure du recrutement digitalisé par rapport aux méthodes traditionnelles dans l'USMS Béni Mellal. Premièrement, elle permet une diffusion plus large des offres d'emploi, atteignant ainsi un plus grand nombre de candidats potentiels. De plus, les plateformes de recrutement en ligne facilitent la sélection et la présélection des candidats, en utilisant des outils de filtrage et d'évaluation adaptés.

En outre, la digitalisation du processus de recrutement offre une plus grande rapidité et efficacité, réduisant ainsi les délais de recrutement et accélérant l'intégration des nouveaux employés au sein de l'organisation. Elle favorise également la transparence et l'équité dans le processus de sélection, en permettant une évaluation objective des compétences et en limitant les biais liés aux critères de sélection subjectifs.

**Mots clés :** Ressources humaines ; recrutement digitalisé, recrutement classique.

# **The effectiveness of digitalized recruitment compared to traditional recruitment: The case of USMS Béni Mellal**

## **Summary :**

This article presents an exploratory analysis of the impact of digitalizing the HR recruitment process and highlights its advantages over traditional methods in the case of USMS Béni Mellal. An empirical approach combining qualitative and quantitative research methods was employed.

The findings underscore that digitalized recruitment is more effective than traditional recruitment. Digitalizing the HR recruitment process offers significant benefits throughout the entire operation, confirming its superior efficiency compared to traditional methods in USMS Béni Mellal. Firstly, it allows for a broader dissemination of job opportunities, reaching a larger pool of potential candidates. Additionally, online recruitment platforms facilitate candidate selection and preselection through tailored filtering and evaluation tools.

Moreover, digitalizing the recruitment process provides greater speed and efficiency, reducing recruitment timelines and expediting the integration of new employees into the organization. It also fosters transparency and fairness in the selection process by enabling an objective assessment of skills and minimizing biases associated with subjective selection criteria.

In conclusion, the results substantiate the superior effectiveness of digitalized recruitment over traditional methods in USMS Béni Mellal. Digitalizing the HR recruitment process offers significant advantages, including wider job opportunity distribution, streamlined candidate selection, faster processing, and enhanced transparency in the selection process. Thus, organizations are encouraged to consider these benefits and implement suitable digital solutions to optimize their recruitment processes and enhance overall HR management efficiency.

**Keywords :** Human resources, Digitalized recruitment, Traditional recruitment.

## Introduction

Le recrutement joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines, contribuant au succès et au développement des organisations, tant dans le secteur public que privé. Cependant, avec l'évolution rapide des technologies et la digitalisation croissante des processus, de nouvelles approches émergent pour améliorer l'efficacité du recrutement. Le recrutement digitalisé se présente comme une alternative prometteuse aux méthodes traditionnelles, offrant de nouvelles opportunités pour optimiser le processus.

La littérature en management met en évidence la nécessité pour les entreprises et les établissements publics d'adopter largement le recrutement en ligne, car cela présente des avantages tels que l'amélioration de l'image et de la notoriété de l'organisation, la réduction des coûts de recrutement et la diminution de la charge administrative. Ces études (Girard et Fallery, 2009 ; Bondarouk et Ruël, 2013 ; Harris, 2013 ; Koch et al., 2018) soulignent l'importance de la transition vers des méthodes de recrutement plus digitales.

Dans ce contexte, notre étude se concentre sur la question principale relative à l'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique, en se focalisant particulièrement sur l'Université Sultan Moulay Slimane (USMS) à Béni Mellal. Notre objectif principal est d'évaluer l'impact de la digitalisation du processus de recrutement des ressources humaines à l'USMS Béni Mellal et de démontrer les avantages qu'elle offre par rapport aux méthodes traditionnelles.

Pour atteindre cet objectif, nous adopterons une approche mixte, combinant des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives. Cette approche nous permettra d'obtenir une perspective complète et approfondie de la situation. Les résultats de notre étude visent à contribuer à la compréhension des bénéfices potentiels du recrutement digitalisé et à fournir des recommandations pratiques pour améliorer les processus de recrutement non seulement à l'USMS Béni Mellal, mais aussi dans d'autres organisations similaires.

Dans la première partie de notre recherche, nous présenterons un cadre théorique du recrutement à l'ère du numérique. Nous examinerons les concepts clés, les tendances actuelles et les enjeux liés à cette transition vers le recrutement digitalisé. Ensuite, nous nous concentrerons sur une étude de terrain au sein de l'USMS Béni Mellal afin de déterminer concrètement l'impact du recrutement digitalisé par rapport au recrutement traditionnel. Cette étude nous permettra de collecter des données qualitatives et quantitatives auprès des acteurs impliqués dans le processus de recrutement de l'université.

Globalement, le présent article vise à contribuer à la compréhension de l'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique dans les établissements d'enseignement supérieure, en mettant l'accent sur le cas spécifique de l'USMS Béni Mellal. Nous estimons que les résultats de notre étude fourniront des informations précieuses pour les décideurs régionales et nationales, et

les professionnels des ressources humaines, les aidant à prendre des décisions éclairées pour améliorer leurs processus de recrutement dans un contexte numérique en constante évolution.

## **1. Le recrutement dans l'ère numérique : définition et évolution historique**

L'une des missions impotentes de la gestion des ressources humaines est le recrutement. Dans un contexte où les besoins en compétences évoluent rapidement et où la concurrence pour attirer les meilleurs talents est intense, les entreprises ou les établissements publics sont confrontées au défi de recruter et de fidéliser des employés talentueux. Pour relever ce défi, il est essentiel de mettre en place des stratégies et des processus de recrutement efficaces.

C'est dans cette perspective que le recrutement digitalisé émerge comme une solution prometteuse. Les avancées technologiques ont permis le développement d'outils et de plateformes en ligne qui facilitent la recherche, la sélection et l'embauche de candidats. Le recrutement digital offre aux entreprises/établissements publics la possibilité d'atteindre un plus large bassin de candidats qualifiés, d'automatiser certaines tâches administratives et de simplifier le processus de recrutement dans son ensemble.

En outre, le recrutement digitalisé offre une meilleure traçabilité et transparence du processus de recrutement. Les entreprises peuvent enregistrer et suivre les étapes du recrutement de manière plus organisée et structurée. Cela facilite également la communication avec les candidats tout au long du processus.

Mais la question qui se pose est : qu'est-ce que l'e-recrutement ?

### **1.1. E-recrutement (recrutement digital) : de quoi s'agit-il ?**

Le recrutement digital, également connu sous le nom d'e-recrutement, fait référence à l'utilisation des technologies numériques dans le processus de recrutement des ressources humaines. Il englobe l'ensemble des pratiques et des outils qui permettent aux organisations de trouver, d'évaluer, de sélectionner et d'embaucher des candidats en utilisant des plateformes en ligne, des sites d'emploi, des réseaux sociaux professionnels, des logiciels de gestion des candidatures et d'autres technologies connexes.

Certes, l'e-recrutement a connu une croissance significative ces dernières années en raison de l'évolution rapide des technologies et de la numérisation des processus. Pour mieux appréhender ce concept, plusieurs définitions ont été proposées. Parmi ces définitions nous citons :

- L'e-recrutement, également appelé recrutement en ligne, est un processus de recrutement qui s'effectue exclusivement via Internet. Son objectif principal est de rechercher en ligne des candidats qui correspondent à des critères spécifiques et qui sont susceptibles d'être embauchés par une entreprise ou une organisation. Les candidatures sont généralement soumises en ligne, ce qui facilite le processus de tri et de présélection<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Kuhn, K. M., & Nicol, A. M. (2018).

- L'e-recrutement est le terme utilisé par les universitaires et les professionnels des ressources humaines pour décrire les processus de recrutement en ligne. Il englobe à la fois la diffusion des offres d'emploi sur des plateformes en ligne dédiées ainsi que la gestion informatique et logicielle des différentes étapes du recrutement. Le recrutement en ligne vise ainsi à dématérialiser l'ensemble du processus, depuis l'envoi des candidatures par courrier électronique jusqu'à la gestion des processus de recrutement par l'employeur à l'aide de logiciels issus de systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)<sup>2</sup>.
- Le recrutement digital est l'utilisation d'internet pour attirer, évaluer, sélectionner et embaucher des candidats pour des postes vacants. Il comprend l'utilisation des médias sociaux, des sites d'emploi, du recrutement mobile, des plateformes d'évaluation en ligne, etc. Pour un expert en recrutement numérique, il ne suffit pas d'utiliser ces canaux pour former un recrutement numérique mais surtout de les combiner avec une stratégie numérique performante. En effet, pour que les recruteurs puissent fiabiliser l'utilisation de la technologie numérique dans leur recrutement, ils doivent comprendre que le recrutement fusionne toujours avec le marketing. Les demandeurs sont dans ce domaine en tant que consommateurs. Ils sont l'avenir du recrutement<sup>3</sup>.

En outre, d'autres experts en recrutement numérique ont élaboré leurs propres définitions de l'e-recrutement. Selon Galanaki (2002), l'e-recrutement se réfère à « l'utilisation d'Internet pour faciliter les activités de recrutement, telles que la diffusion des offres d'emploi, la collecte de candidatures en ligne, la communication avec les candidats et l'évaluation des profils ». Parry and Tyson (2008), l'e-recrutement est défini comme « l'utilisation de technologies électroniques, en particulier Internet, pour faciliter les processus de recrutement, tels que la recherche de candidats, la présélection, la communication et l'évaluation des candidatures ». Kluemper and Rosen (2009) définissent l'e-recrutement comme « l'utilisation de sites d'emploi en ligne, de réseaux sociaux professionnels et d'autres outils technologiques pour attirer et sélectionner des candidats ». Pour Besson et Digout (2013), l'e-recrutement peut être défini comme « l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise ». Quant aux Cook et al. (2020), l'e-recrutement est « l'utilisation d'outils et de technologies numériques pour attirer, évaluer et sélectionner des candidats, en exploitant des canaux en ligne tels que les sites d'emploi, les médias sociaux et les plateformes de recrutement ».

En combinant toutes les définitions présentées ci-dessus, on peut conclure que l'e-recrutement peut être défini comme l'utilisation des technologies numériques, telles qu'Internet, les médias sociaux, les sites d'emploi en ligne, les plateformes de gestion des candidatures et d'autres outils numériques, pour attirer, évaluer, sélectionner et embaucher des candidats de manière efficace et efficiente. Il englobe l'ensemble du processus de recrutement, depuis la diffusion des offres

---

<sup>2</sup> Parry, E., & Tyson, S. (2018).

<sup>3</sup> Breauigh, J. A., & Stark, A. M. (2000).

d'emploi jusqu'à la gestion des candidatures, en utilisant les avantages offerts par les outils numériques pour maximiser la portée, la visibilité et l'efficacité du recrutement.

## **1.2 Chronologie du développement de l'E-recrutement**

Avant l'avènement d'Internet, la communication liée à l'emploi était principalement basée sur des supports papier, avec l'envoi de candidatures par courrier postal. Cependant, l'émergence d'Internet et du Web 1.0 a marqué une première étape d'évolution dans le processus de recrutement. Les sites de recrutement ont commencé à voir le jour, permettant la recherche et la collecte de candidatures en ligne.

Au début des années 2000, la gestion des ressources humaines (GRH) a évolué pour prendre en compte le développement du capital humain. Cette évolution visait à attirer et retenir les candidats les plus talentueux de manière durable. Cette durée est également liée à l'intégration du web dans les pratiques de recrutement.

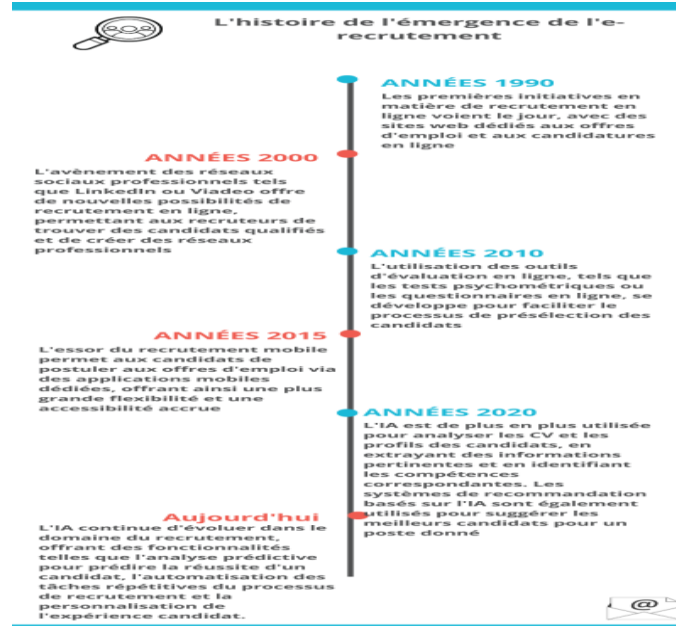
À l'ère du Web 2.0, le processus de recrutement subit une profonde transformation. Les candidats ont désormais accès à de nombreuses informations et outils leur permettant de se préparer efficacement. Les recruteurs bénéficient quant à eux d'outils interactifs et proactifs pour attirer les candidats et engager un dialogue avec eux. Le Web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement en termes de rapidité, de médiatisation et de perception de la marque employeur. Parallèlement, le marché du travail s'adapte aux besoins des utilisateurs, offrant plus de flexibilité en termes d'horaires, favorisant le travail à domicile, le travail freelance et le temps partiel. De nouveaux emplois émergent, accompagnés de formations courtes et de certifications adaptées aux évolutions technologiques rapides. Tant les employeurs que les candidats cherchent à se rendre visibles, en utilisant des méthodes de sélection inspirées du monde de la séduction, telles que les rencontres rapides ou les présentations vidéo de trois minutes. Les entreprises mettent également en valeur leur image de marque numérique pour rester interactives et compétitives<sup>4</sup>.

En se référant à l'histoire de l'émergence de l'e-recrutement, la chronologie résumée de son développement est présentée ci-dessous, sachant que cette chronologie n'est pas exhaustive, car le domaine de l'e-recrutement est en constante évolution, avec l'émergence régulière de nouvelles technologies et tendances.

---

<sup>4</sup> Parmentier, G., & Roussel, P. (2013).

Figure 1 : L'histoire de l'émergence de l'e-recrutement



Source : Etabli par les auteurs

### 1.3. Les outils de l'E-recrutement

Les outils de l'e-recrutement ont révolutionné les pratiques de recrutement en introduisant des moyens digitaux pour faciliter le processus de sélection des candidats. Ces outils comprennent :

**L'espace "carrière" sur les sites internet des entreprises** : il s'agit d'un espace dédié où les entreprises publient les annonces des postes à pourvoir. Les candidats peuvent y postuler en ligne et soumettre leur CV dans la base de données de l'entreprise.

**Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)** : ces systèmes informatiques permettent de gérer le processus de recrutement, de la demande de recrutement à l'intégration du candidat sélectionné. Ils utilisent des outils tels que Taleo, Profil Soft, Oracle PeopleSoft Enterprise, R. Flex Progiciel, et PGI (ERP).

**Les bases de données internes** : ces outils sont liés aux progiciels de gestion des ressources humaines et permettent de classer et d'organiser les CV et les informations sur les candidats. Par exemple, le logiciel canadien Karen.ai utilise l'intelligence artificielle pour analyser les CV et identifier les compétences en lien avec l'emploi.

**Les jobs boards** : ce sont des sites internet de recrutement qui répertorient les offres d'emploi. Les candidats peuvent y déposer leur CV et les entreprises consultent ces sites pour trouver des profils correspondant à leurs besoins. Exemples de jobs boards : Pôle Emploi, Monster.fr, Apec.fr.

**Les réseaux sociaux** : ces plateformes en ligne permettent de créer des réseaux professionnels et de faciliter la communication et les interactions entre les membres. Les entreprises utilisent de plus en plus ces réseaux pour le recrutement. **Facebook**, par exemple, permet aux entreprises de

communiquer sur leur métier et leurs valeurs, de construire une communauté et de renforcer leur réputation en tant qu'employeur. **Twitter**, quant à lui, permet de publier des messages courts avec des liens vers des sites ou des blogs.

**Les réseaux professionnels** : il s'agit de sites web spécialisés dans le recrutement et les relations professionnelles. **LinkedIn** est un exemple de réseau professionnel mondial axé sur le marché du travail et les compétences professionnelles. **Viadeo** est également un réseau de connaissances favorisant les échanges professionnels et utilisé pour la recherche d'emploi et le recrutement.

Ces outils de l'e-recrutement offrent de nouvelles opportunités aux recruteurs pour optimiser leurs processus de recrutement et identifier les meilleurs talents grâce aux possibilités offertes par le digital.

### **Exploration du modèle analytique et de l'approche méthodologique de recherche**

Cette partie vise à détailler la méthodologie de recherche utilisée pour examiner statistiquement l'impact de la digitalisation du recrutement sur la performance de la gestion des ressources humaines, en se concentrant sur le cas spécifique de l'université USMS.

#### **2.1. Présentation de la méthodologie de travail**

La plateforme E-concours a entraîné des changements dans la façon de travailler de tous les acteurs impliqués dans le processus de recrutement à l'USMS Béni Mellal, qu'il s'agisse des responsables des ressources humaines, des comités de recrutement ou des candidats ayant postulé aux différents concours organisés par l'université. Dans cette optique, cette recherche vise à analyser la perception de la digitalisation du recrutement par ces trois catégories mentionnées.

Il est important de souligner que la meilleure façon de démarrer une recherche académique est de transformer la problématique principale en une question de départ (Van Campenhoudt et Quivy, 2011), qui servira de fil conducteur tout au long du travail du chercheur. Ainsi, la question centrale de notre étude est la suivante : **Quel est l'impact de la digitalisation du recrutement par rapport au recrutement traditionnel sur les ressources humaines à l'USMS Béni Mellal ?**

Selon Quivy et Van Campenhoudt (2011), le modèle analytique utilisé dans les recherches académiques peut être développé de deux manières. La première consiste à formuler une idée générale, puis à observer et à déduire des hypothèses ou des éléments théoriques. Cette approche est qualifiée d'inductive. La deuxième méthode, appelée déductive, consiste à poser une question, à formuler des hypothèses et à en tirer des réponses. Dans le cadre de notre travail et en accord avec le cadre théorique proposé, nous adopterons la deuxième approche, car elle semble mieux s'adapter à nos données et offre des réponses fiables et significatives à notre problématique.

Dans cette perspective, afin de répondre à la problématique principale de notre travail, nous avons formulé deux hypothèses principales, que nous pouvons résumer comme suit :

- **Hypothèse 1** : La fiabilité et transparence résultant du recrutement digital sont plus significatives que par rapport au recrutement classique.
- **Hypothèse 2** : L'introduction du digital dans l'embauche rationalise les charges (coûts, honoraires, temps, etc.) de l'Université USMS de manière plus significative que le recrutement classique

## **2.2. Collecte de données : Le recours à un questionnaire pour recueillir des informations**

Pour la réalisation de ce travail, nous avons adopté une méthode de recherche mixte en combinant les approches quantitative et qualitative. D'un côté, nous avons utilisé deux types de questionnaires : le premier a été distribué aux enseignants-chercheurs de l'USMS Béni Mellal ayant une expérience en tant que membres de jury de recrutement des professeurs d'enseignement supérieur assistants, et le second a été réservé aux candidats qui ont postulé via la plateforme E-concours aux différents concours organisés par l'USMS Béni Mellal, incluant la Présidence et les établissements universitaires affiliés à l'USMS Béni Mellal.

En ce qui concerne l'outil d'analyse, nous avons utilisé les logiciels SPSS 26.0 et Excel 2010 pour la saisie et l'analyse des données.

D'autre part, nous avons mené dix entretiens, dont neuf avec les secrétaires généraux et un avec la responsable des ressources humaines au niveau de la présidence de l'USMS Béni Mellal. Ces entretiens étaient basés sur des questions ouvertes dans le but de recueillir des informations complémentaires et des explications pour notre travail. Nous avons élaboré un guide d'entretien pour structurer nos questions et faciliter l'analyse des entretiens.

## **2.3. Processus de sélection de l'échantillon**

Van Campenhoudt & Quivy, (2011) ont insisté sur le choix de l'échantillon. Ils ont noté que la sélection d'un échantillon représentatif de la population est une étape très importante et critique avant de passer aux traitements des données. Car, travailler sur un échantillon de très petite taille, qui ne reflète largement les caractéristiques globales de la population en question, cela pourrait certainement biaiser les résultats et, par conséquent, conduire à des conclusions moins significatives ne reflétant pas la réalité. De ce fait, nous avons accordé une attention particulière au choix de l'échantillon en ciblant les objets et les parties prenantes concernés par le sujet de la digitalisation, afin de construire une base de données représentative.

S'agissant du premier questionnaire, il est pratiquement impossible de recueillir les avis de tous les professeurs de l'enseignement supérieur (PES) et des professeurs habilités (PH) de l'USMS Beni Mellal. Par conséquent nous avons interrogé un échantillon représentatif de professeurs en tenant

compte des grades (PES ou PH) et du genre<sup>5</sup>. Notre échantillon se compose de 96 professeurs, dont 24 femmes et 72 hommes, comprenant à la fois des PES et des PH<sup>6</sup>.

En ce qui concerne les outils utilisés pour collecter les données, nous avons distribué le questionnaire par e-mail et via l'application WhatsApp. Sur les 96 questionnaires distribués, nous avons reçu 60 réponses, ce qui signifie que 32 personnes n'ont pas répondu.

Pour le deuxième questionnaire, étant donné le nombre élevé de candidats ayant postulé aux concours organisés par l'USMS Béni Mellal pour l'année universitaire 2021/2022, et compte tenu du nombre important de postes budgétaires créés par l'université (92 postes budgétaires), il était nécessaire de constituer un échantillon représentatif. Nous avons donc utilisé la méthode des quotas pour répartir les candidats en fonction d'une caractéristique principale : le statut de fonctionnaire ou de non-fonctionnaire.

Nous avons retenu un échantillon de 400 candidats, à qui nous avons distribué le questionnaire par e-mail. Sur les 400 questionnaires distribués, nous avons reçu 103 réponses, ce qui signifie que 297 personnes se sont abstenues de répondre.

## **2.4. Approche qualitative : Utilisation d'entretiens semi-directifs**

Dans le but de confirmer ou d'infirmer les deux hypothèses formulées, cette étude de recherche utilise également une approche qualitative. Plus précisément, elle repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès des secrétaires généraux des établissements affiliés à l'USMS Béni Mellal, ainsi que de la responsable des ressources humaines au niveau de la présidence de l'USMS Béni Mellal.

Les entretiens semi-directifs sont une méthode d'investigation qui permet d'obtenir des informations détaillées et approfondies sur les perspectives et les expériences des parties prenantes clés impliquées dans le processus de recrutement. Ils offrent la possibilité d'explorer en profondeur les différentes dimensions du recrutement digitalisé, en mettant l'accent sur les défis, les avantages et les opportunités perçus par les secrétaires généraux et la responsable des ressources humaines.

---

<sup>5</sup> Afin de déterminer la taille de notre échantillon, nous avons pris en compte deux paramètres clés : le niveau de confiance et la taille de la population. Nous avons choisi la méthode de calcul recommandée par Rea L.M. et al. en 1997 (Pires, 1997). Dans le cadre de notre enquête, nous avons pris en compte le fait que les données peuvent être incomplètes ou mal documentées, étant donné que notre questionnaire a été diffusé en ligne. Ainsi, nous avons opté pour un niveau de confiance de 90 % avec une marge d'erreur de 10 %, en prenant en compte la taille totale de la population ciblée par l'enquête, qui est d'environ 500 professeurs (PES et PH) travaillant à l'université Sultan Moulay Slimane. En utilisant la formule recommandée pour calculer la taille l'échantillon, nous avons déterminé qu'il est nécessaire d'avoir un échantillon d'environ 61 Professeurs.

<sup>6</sup> Étant conscients que travailler avec un échantillon de grande taille contribue à accroître la fiabilité de notre étude, nous avons décidé de choisir un échantillon de 96 participants plutôt que de nous limiter à la taille optimale de 61.

En utilisant cette approche qualitative, cette étude cherche à compléter les données quantitatives collectées par le biais des questionnaires, en offrant un aperçu plus approfondi des perceptions, des opinions et des expériences des secrétaires généraux et de la responsable des ressources humaines en ce qui concerne le recrutement digitalisé à l'USMS Béni Mellal. Ces entretiens fourniront des explications qualitatives précieuses qui contribueront à une analyse plus complète et nuancée des résultats de la recherche.

### 3. Analyse, interprétation et discussion des résultats obtenus

En termes de démarche, les données recueillies à partir des deux questionnaires seront analysées séparément. Les réponses des candidats seront traitées pour évaluer la validité de la première hypothèse concernant l'opinion des candidats sur l'introduction du numérique dans le processus de recrutement. Par ailleurs, les réponses des membres des jurys seront examinées afin d'étudier la deuxième hypothèse relative à l'impact économique de la digitalisation sur les dépenses de recrutement de l'USMS-Béni Mellal.

L'analyse des réponses des interviewés permettra d'obtenir des éléments supplémentaires et des explications pour répondre à notre question de recherche.

#### 3.1. Analyse comparative de la fiabilité et de la transparence entre le recrutement digital et le recrutement classique (Hypothèse 1)

Avant d'examiner les questions (items) utilisées pour vérifier la première hypothèse concernant la comparaison de la transparence des concours suivant la procédure digitale par rapport à ceux suivant la procédure classique, il est essentiel de procéder à une analyse préliminaire de la fiabilité des réponses recueillies afin d'évaluer leur qualité et leur pertinence.

Étant donné que les données de notre base sont de nature qualitative, l'indice de fiabilité, connu sous le nom d'Alpha de Cronbach, est recommandé pour l'analyse de telles données. Cet indice repose sur l'analyse des variances de chaque question, permettant d'estimer la proportion de la variance du véritable résultat qui est capturée par les questions. Il compare la somme des variances des questions à la variance de l'échelle globale (Field, A. (2013)).

Formellement, l'indice d'Alpha de Cronbach est calculé comme suit<sup>7</sup> :

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) * \left[ 1 - \frac{\sum(S_i^2)}{S_{somme}^2} \right]$$

$\frac{k}{k-1}$  est le degré de liberté ;  $S_i^2$  représente les variances des  $k$  questions individuelles ;  $S_{somme}^2$  représente la variance de la somme de toutes les questions.

<sup>7</sup> En termes d'interprétation, si toutes les questions sont parfaitement fiables et mesurent la même chose (véritable résultat), le coefficient Alpha est alors plus proche de 1 (en pratique, s'il est supérieur à 0,5, le score de fiabilité est relativement significatif)

Après avoir combiné les items sélectionnés utilisés pour répondre à la première hypothèse à l'aide du logiciel SPSS, les principaux résultats de l'indice de Cronbach sont présentés dans les tableaux suivants.

En effet, le tableau ci-dessous indique que toutes les observations ont été prises en compte lors de l'analyse de la fiabilité. Il est important de souligner que notre échantillon se compose de 103 observations, ce qui représente une taille d'échantillon suffisamment représentative.

**Tableau 1 : Récapitulatif de traitement des observations**

Observations	N		%	
	Valide	103	100,0	
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0	
	Total	103	100,0	

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

Le tableau ci-dessous indique que le coefficient alpha de Cronbach démontre que la méthode d'analyse en composantes multiples (ACM) est appropriée pour examiner les corrélations entre les items sélectionnés. En effet, sa valeur statistique (0,754) est nettement supérieure à 0,5 (valeur de référence). Ce résultat indique que les questions choisies présentent les caractéristiques requises pour effectuer une analyse statistique de l'hypothèse, avec un degré de fiabilité suffisamment élevé.

**Tableau 2 : Les statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach normalisé	Nombre d'éléments
0,754	0,745	11

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

En outre, le tableau ci-après présente les principales caractéristiques descriptives des variables sélectionnées. En effet, toutes les observations collectées et retenues présentent un degré de dispersion relativement faible par rapport à la moyenne. Cela indique que les réponses recueillies auprès des candidats reflètent un certain degré de crédibilité, ce qui constitue un premier indicateur.

**Tableau 3 : Les statistiques descriptive par item**

	Moyenne	Ecart-type	N
Pratique_Econcours_Modif	,78	,418	103
Pratique_Econcours_Telecharg	,70	,461	103
Pratique_Econcours_Rythme	,46	,501	103
Pratique_Econcours_Charg_MPass	,87	,334	103
Pratique_Econcours_Problemes	,53	,501	103
Impact_RG_Traçabilité	3,31	,950	103
Impact_RG_Coût_financier	3,30	1,162	103
Impact_RG_Masse_papier	3,78	,609	103
Impact_RG_Temps	3,73	,795	103
Impact_RG_Fiabilité_Transparence	2,59	1,665	103
Satisfaction_Pla_Econcours	2,17	1,049	103

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

En termes de corrélation, l'analyse de la matrice des associations (voir le tableau ci-dessous) révèle que tous les items retenus présentent des liens significatifs entre eux, bien que les degrés de force de relation varient d'une relation à l'autre. Dans l'ensemble, il est clair que les variables sélectionnées sont corrélées entre elles.

**Tableau 4 : La matrice de corrélation inter-items**

	Impact_RG_Temps	Impact_RG_Fiabilité_Transparence	Satisfaction_Pla_Econcours
Pratique_Econcours_Modif	,464	,079	-,049
Pratique_Econcours_Telecharg	,203	,490	,591
Pratique_Econcours_Rythme	-,227	-,516	-,444
Pratique_Econcours_Charg_MPpass	,128	,312	-,136
Pratique_Econcours_Problemes	,319	,839	,483
Impact_RG_Traçabilité	,762	,632	,371
Impact_RG_Coût_financier	,567	,059	-,114
Impact_RG_Masse_papier	,886	,306	,166
Impact_RG_Temps	-	,353	,219
Impact_RG_Fiabilité_Transparence	,353	-	,690
Satisfaction_Pla_Econcours	,219	,690	-

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

En termes de qualité d'ajustement de la méthode utilisée pour confirmer ou infirmer la première hypothèse de ce travail, deux tests statistiques robustes ont été utilisés, à savoir le test de Tukey et le test de T-carré de Hotelling. En ce qui concerne les résultats, l'hypothèse nulle de normalité et d'homoscédasticité des variables retenues a été acceptée avec un niveau de confiance de 99%, ce qui indique que les problèmes liés à l'asymétrie de l'information et à la dispersion des observations sont pratiquement absents dans notre base de données.

**Tableau 5 : Le test T-carré de Hotelling**

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig.
5301,447	43,367	10	93	,215

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

De plus, les résultats du test de Tukey et du coefficient intra-classe confirment les conclusions de la matrice de corrélation, démontrant ainsi que la relation entre les différentes variables de notre ensemble de données est statistiquement significative. Cela signifie que les variations observées dans une variable peuvent être expliquées par les variations observées dans une autre variable, sous réserve que cette relation de causalité soit valable dans le contexte de nos variables.

**Tableau 6 : L'ANOVA basé sur le test Tukey**

			Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes			239,391	102	2,347		
Intra-population	Entre éléments		1948,447	10	194,845	790,684	,000
	Résidu	Non-additivité	77,541 <sup>a</sup>	1	77,541	154,267	,000
		Equilibre	512,194	1019	,503		
		Total	589,735	1020	,578		
	Total		2538,182	1030	2,464		
Total			2777,573	1132	2,454		

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

**Tableau 7 : Le coefficient de corrélation intra-classe**

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95%		Test F avec valeur réelle 0	
		Borne inférieure	Limite supérieure	Valeur	ddl1
Mesures uniques	,218 <sup>a</sup>	,160	,291	4,059	102
Mesures moyennes	,754 <sup>c</sup>	,677	,819	4,059	102

a. L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non. ; b. Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de l'écart d'activité) ; c. Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

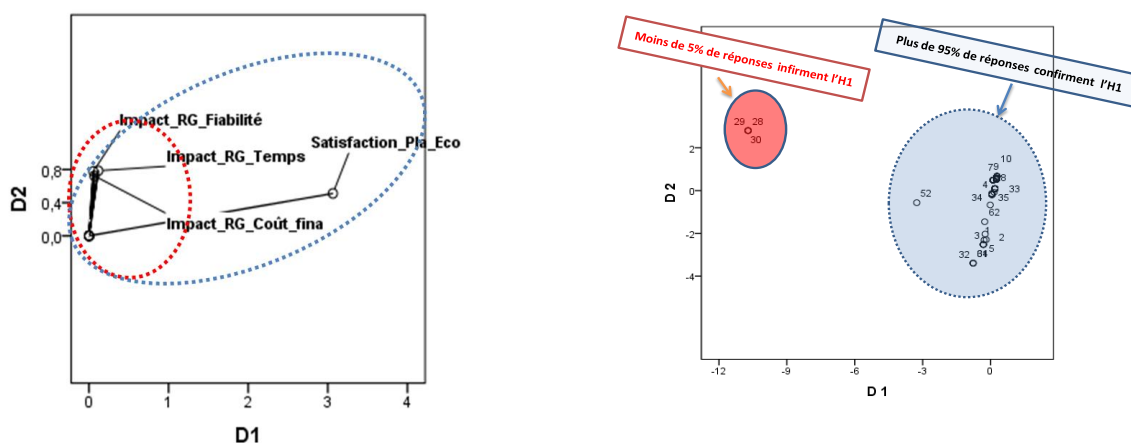
Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

Pour la vérification de la première hypothèse, deux échelles de mesure ont été utilisées : (i) la première échelle combine trois items qui évaluent le degré de fiabilité, de transparence, le temps et le coût financier liés aux concours organisés par l'USMS grâce à l'utilisation de la plateforme E-concours, et (ii) la deuxième échelle mesure l'appréciation globale des candidats sur l'efficacité de la digitalisation du recrutement.

Sur le plan méthodologique, le test qui sera utilisé pour analyser cette hypothèse est le test du Chi-deux, étant donné la nature qualitative des variables sélectionnées. Les principaux résultats de ce test sont présentés dans les figures suivantes.

L'analyse de la carte factorielle met en évidence visuellement une corrélation positive entre la variable de satisfaction globale des candidats et les variables choisies pour mesurer les avantages offerts par le recrutement digital (coût financier, temps et fiabilité).

**Figure 2 : La carte factorielle des items (candidats)**



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

En outre, le test du Chi-deux d'ajustement, utilisé pour vérifier la significativité de la relation mentionnée précédemment, démontre que l'hypothèse sous-jacente de la dépendance des variables est acceptée avec un niveau de confiance de 95%. En effet, la satisfaction globale des candidats est étroitement liée aux trois variables relatives aux coûts, au temps et à la transparence.

**Tableau 8 : Tableau récapitulatif des résultats (test de Khi-deux) (candidat)**

		Recrutement digital	Conclusion
a) L'impact économique	<i>Khi-Chi-deux</i>	137,049	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Ddl</i>	4	
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	
b) L'impact sur le temps	<i>Khi-Chi-deux</i>	201,194	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Ddl</i>	3	
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	
c) L'impact sur la transparence de l'USMS	<i>Khi-Chi-deux</i>	69,573	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Ddl</i>	4	
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

Par conséquent, il est clair que les candidats ont une appréciation globalement positive de l'introduction du digital dans le processus de recrutement. Cette digitalisation a un impact positif sur l'image de l'USMS Béni Mellal, car elle renforce sa réputation en termes d'innovation et de modernité dans ses méthodes de recrutement. De plus, cette transition vers le recrutement digital permet de réduire les coûts économiques et les contraintes horaires auxquels les candidats sont confrontés lors des procédures classiques de recrutement.

Les candidats perçoivent donc clairement les avantages qu'offre la digitalisation du recrutement. Cela inclut une plus grande accessibilité aux concours, une réduction des frais de déplacement et une optimisation du temps nécessaire pour participer aux différentes étapes du processus de recrutement. Par conséquent, ils apprécient la transition vers un processus plus efficace et pratique.

### 3.2 Analyse de l'impact de la digitalisation sur les charges (coûts, honoraires, temps, etc.) de l'Université USMS-Vérification de l'efficacité par rapport au recrutement classique (Hypothèse 2) :

La deuxième hypothèse vise à tester s'il existe une association significative entre le recrutement digital et l'efficacité des ressources humaines à l'USMS Béni Mellal. Cinq items ont été formulés pour mesurer les avantages de la digitalisation du recrutement, tels que l'impact économique, l'impact sur le temps, l'impact sur la transparence, l'impact sur la traçabilité et l'impact sur la réduction de la charge administrative.

L'analyse de fiabilité des réponses provenant des membres des jurys est présentée dans les tableaux ci-dessous. Pour garantir l'homogénéité des réponses, un test de cohérence interne a été effectué afin de renforcer les résultats de l'analyse en composantes multiples (ACM). L'alpha global s'élève à 0,961, ce qui est largement supérieur à la norme de 0,50. Ainsi, l'échelle présente une bonne cohérence interne.

La totalité des items a été retenue pour poursuivre l'analyse factorielle. Une échelle composée de 2 items a été conçue pour mesurer cette fiabilité. Une analyse factorielle a été réalisée pour tester

sa dimensionnalité, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Cette procédure permet d'identifier les axes factoriels, de calculer la variance qui leur est associée et les contributions factorielles de chaque item. Les résultats de l'ACM montrent que les 2 dimensions retenues sont significativement liées à la même composante. Tous les items présentent un coefficient de contribution factorielle supérieur à 0,8. De plus, en moyenne, les deux dimensions contenant les items en question représentent 83,52% des informations recueillies.

**Tableau 9 : Récapitulatif des résultats de l'échelle de fiabilité.**

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	1,000	6,000	1,000	100,000
2	,902	4,022	,670	67,039
Total		10,022	1,670	
Moyenne	,961 <sup>a</sup>	5,011	,835	83,520

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

De plus, l'analyse en composantes multiples (ACM) effectuée sur l'ensemble des items révèle des résultats contrastés. La contribution de chaque variable aux deux dimensions n'est pas équivalente. En effet, les variables liées à l'échelle d'impact présentent une contribution moyenne de 0,86 (0,680 ; 0,934 ; 0,956 ; 0,916 ; 0,824), qui dépasse le seuil de 0,5, sur les deux axes. En revanche, l'échelle de confirmation de l'impact, mesurée par un seul item, présente une contribution moyenne de 0,702. L'examen de la matrice de rotation révèle que les deux dimensions expliquent l'ensemble de l'inertie des items sélectionnés. Par conséquent, il est clair que le score de satisfaction est très significatif.

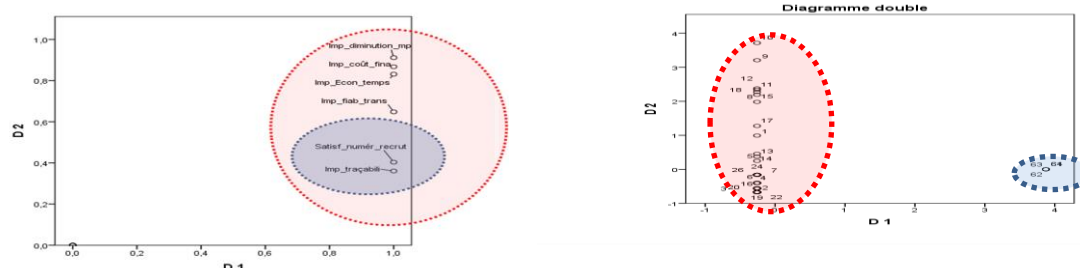
**Tableau 10 : Pouvoir moyen explicatif des dimensions retenues**

	Dimension		Moyenne
	1	2	
Imp_traçabili	1,000	,361	,680
Imp_coût_fina	1,000	,867	,934
Imp_diminution_mp	1,000	,912	,956
Imp_Econ_temps	1,000	,831	,916
Imp_fiab_trans	1,000	,648	,824
Satisf_numér_recrut	1,000	,404	,702
Total actif	6,000	4,022	5,011
Pourcentage de variance expliquée	100,000	67,039	83,520

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

L'analyse de la carte factorielle montre que les variables d'impact sont statistiquement liées à la variable de satisfaction. Par ailleurs, la corrélation la plus significative est celle observée entre la satisfaction à l'item « traçabilité ». Dans l'ensemble, toutes les réponses des jurys ont confirmé ce constat dans la mesure où la digitalisation du recrutement peut avoir des effets très significatifs sur la gestion des ressources humaines au sein de l'USMS Béni Mellal.

**Figure 3 : La carte factorielle des items (membres de jury)**



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

En ce qui concerne les résultats du test du Khi-deux, il a été révélé que l'hypothèse 2 est confirmée avec un niveau de confiance de 95 %. En effet, d'après les jurys impliqués dans l'organisation des concours de recrutement à l'USMS Béni Mellal, il existe une forte corrélation positive et significative entre l'amélioration de la gestion des ressources de recrutement et l'utilisation optimale de la technologie, notamment la digitalisation des processus de recrutement. Cette constatation indique que l'introduction du digital a un impact positif et mesurable sur l'efficacité des ressources humaines au sein de l'université.

**Tableau 11 : Tableau récapitulatif des résultats (test de Khi-deux) (membres de jury)**

		Recrutement digital	Conclusion
a) L'impact sur la traçabilité	<i>Khi-Chi-deux</i>	26,533	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	
b) L'impact économique	<i>Khi-Chi-deux</i>	41,733	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	
c) L'impact sur le temps	<i>Khi-Chi-deux</i>	15,700	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	
d) L'impact sur la transparence de l'USMS	<i>Khi-Chi-deux</i>	32,400	<i>On opte l'hypothèse 1 de la dépendance</i>
	<i>Sig.</i>	0,000<5%	

Source : Etabli par les auteurs sur la base des données d'enquête, sortie SPSS

### 3.3. Analyse des résultats de l'entretien

#### 3.3.1. Le déroulement des entretiens

Nous avons mené une série d'entretiens au sein de l'USMS Béni Mellal avec dix secrétaires généraux des établissements et la responsable des ressources humaines au niveau de la Présidence. L'objectif de ces entretiens était de recueillir des informations sur l'utilisation de la plateforme E-concours. Les réponses des interviewés peuvent fournir des éléments supplémentaires et des explications pour répondre à notre question de recherche initiale. À partir de cette analyse, nous avons identifié deux thèmes principaux qui sont les suivants :

- L'impact du recrutement digital (E-concours) par rapport au recrutement classique au sein de l'USMS Beni Mellal sur cinq aspects clés : (i) La traçabilité du processus de recrutement, (ii) Les coûts financiers, (iii) La réduction de la consommation de papier, (iv) L'économie de temps, (v) La fiabilité et la transparence des résultats
- La satisfaction globale de l'utilisation du numérique en matière de recrutement.

### 3.3.2. La synthèse des résultats des entretiens

**La traçabilité du processus de recrutement digital** est assurée grâce à la capacité de stockage à long terme des données numériques dans des serveurs sécurisés. La plateforme digitale (E-concours) permet aux candidats intéressés par les concours de postuler électroniquement et de recevoir leurs reçus de soumission sans avoir à se déplacer physiquement. Par ailleurs, l'administration de l'USMS peut suivre en temps réel l'évolution du processus de recrutement, depuis l'annonce du concours jusqu'à l'élaboration du procès-verbal et la publication des résultats finaux. Cette approche garantit aux établissements et à la Présidence une traçabilité et un archivage efficace de l'ensemble des informations et des données liées à ce processus.

En termes de coût financier, l'adoption du recrutement digital présente des avantages significatifs tant pour les candidats que pour les établissements recruteurs :

- Pour les candidats, cela implique une réduction considérable des frais. Ils ne sont plus tenus de préparer des dossiers volumineux en plusieurs exemplaires pour chaque candidature, ce qui peut s'avérer coûteux. De plus, ils n'ont plus besoin de se déplacer physiquement pour déposer ou envoyer leurs dossiers par voie postale à l'établissement concerné. Cette démarche numérique permet donc une économie de temps et de ressources financières pour les candidats.
- Pour les établissements, le recrutement digital entraîne également des économies significatives. Tout d'abord, il réduit les coûts liés au stockage des dossiers des candidats à la fin de chaque session de recrutement. En numérisant les documents, les établissements peuvent bénéficier d'un espace de stockage électronique, évitant ainsi les dépenses liées à l'archivage physique des dossiers papier. De plus, le processus de traitement des retraits de dossiers devient plus efficace et moins coûteux, car il peut être géré de manière électronique, évitant ainsi les manipulations et les frais associés.

Force est de constater que le recrutement digital contribue à réduire considérablement les coûts financiers tant pour les candidats que pour les établissements recruteurs. Il élimine les dépenses liées à la préparation et à l'envoi de dossiers papier, ainsi qu'aux frais de stockage et de traitement des dossiers physiques.

**Concernant la réduction de l'utilisation du papier**, la plateforme E-concours joue un rôle essentiel en permettant de diminuer considérablement la quantité de papier utilisée par rapport à la méthode classique qui implique le traitement de dossiers physiques. Cela représente un avantage significatif pour les candidats, les membres des jurys et l'administration. Grâce à la plateforme numérique, les candidats ne sont plus tenus de préparer des dossiers physiques volumineux pour chaque candidature. Ils peuvent soumettre leurs documents et leurs informations de manière électronique, ce qui élimine la nécessité d'imprimer de multiples copies et de manipuler des piles de papier. De même, les membres des jurys n'ont plus besoin de gérer et de trier de nombreux dossiers papier lors des évaluations. Tout le processus peut être effectué de manière numérique, ce qui facilite la consultation, l'évaluation et la comparaison des candidatures. Du point de vue de

l'administration, la diminution de la masse papier permet de réduire les coûts liés à l'achat de papier, à l'impression et au stockage des dossiers physiques. De plus, cela contribue à une gestion plus efficace des documents, avec la possibilité de recherches et de consultations rapides et faciles grâce à la numérisation et à l'archivage électronique.

**En termes de gain de temps**, la plateforme E-concours offre des avantages considérables. L'administration chargée du recrutement peut superviser instantanément les soumissions des candidats, tandis que les membres du jury peuvent se réunir en ligne dès la clôture et l'expiration du délai des soumissions. Cela contraste avec la méthode classique qui nécessite la programmation d'une réunion en présence pour la présélection. En effet, la dématérialisation des opérations a permis de raccourcir significativement les délais d'affichage des concours. Les candidatures sont reçues électroniquement, ce qui facilite leur traitement et leur suivi. Les dossiers numériques peuvent être consultés rapidement et facilement, éliminant ainsi les contraintes liées à la recherche manuelle et à la manipulation de documents papier.

De plus, la plateforme E-concours offre une meilleure gestion des délais en automatisant certaines étapes du processus de recrutement. Les candidats peuvent soumettre leurs dossiers en ligne, évitant ainsi les retards dus à l'envoi postal ou à la livraison en personne. Les notifications et les communications peuvent également être réalisées de manière instantanée, accélérant ainsi la transmission des informations importantes aux candidats.

**S'agissant de la fiabilité et la transparence**, le recrutement digital apporte des avantages significatifs. La plateforme E-concours permet une traçabilité et un archivage efficaces des informations tout au long du processus de recrutement. Les données sont stockées de manière sécurisée dans des serveurs, garantissant ainsi la préservation des informations à long terme. En fait, grâce à la plateforme, il est également possible de partager facilement les informations entre tous les acteurs impliqués dans le processus de recrutement. Les candidats, les membres du jury et l'administration peuvent accéder aux informations pertinentes de manière simple et efficace. Cela favorise la transparence dans le processus de recrutement, car toutes les parties prenantes ont accès aux mêmes informations, ce qui réduit les risques d'erreurs ou de manipulations.

De plus, la plateforme E-concours permet une communication fluide et transparente entre les différents acteurs. Les candidats peuvent recevoir des notifications concernant l'état de leur candidature et les résultats du concours, ce qui garantit une communication claire et instantanée. Les membres du jury peuvent également accéder aux évaluations et aux notes de manière transparente, renforçant ainsi l'intégrité du processus de recrutement.

**Quant à la satisfaction globale**, les interviewés ont tous exprimé leur accord et confirmé leur entière satisfaction quant à l'utilisation de la plateforme E-concours. Ils ont souligné plusieurs points positifs qui contribuent à cette satisfaction. Tout d'abord, ils ont apprécié la simplicité et la facilité d'utilisation de la plateforme. Les candidats peuvent facilement s'inscrire aux concours en

ligne et soumettre leurs candidatures sans avoir à se déplacer physiquement. De plus, l'interface conviviale de la plateforme facilite la navigation et la compréhension des différentes étapes du processus de recrutement.

Ensuite, les interviewés ont souligné l'efficacité et la rapidité du processus de recrutement grâce à la plateforme E-concours. Les membres du jury peuvent accéder rapidement aux dossiers des candidats et évaluer leurs compétences et qualifications. Cela permet d'accélérer le processus de présélection et de prendre des décisions plus rapidement.

Un autre aspect important mentionné par les interviewés est la transparence et la traçabilité offertes par la plateforme. Toutes les étapes du processus de recrutement sont enregistrées et archivées, ce qui permet de suivre et de vérifier chaque étape du processus. Cela renforce la transparence et la confiance dans le processus de recrutement.

Enfin, les interviewés ont souligné l'aspect économique de la plateforme E-concours. Elle permet de réduire les coûts liés à la gestion des dossiers physiques, tels que l'impression, le stockage et la distribution des dossiers. De plus, elle permet également de réduire les coûts liés aux déplacements des candidats et des membres du jury.

Dans l'ensemble, les interviewés ont exprimé leur grande satisfaction vis-à-vis de l'utilisation de la plateforme E-concours, mettant en avant sa simplicité, son efficacité, sa transparence et ses avantages économiques. Ces éléments confirment l'importance de la digitalisation du processus de recrutement pour l'USMS Béni Mellal et soulignent son impact positif sur la satisfaction de tous les acteurs impliqués.

### **Conclusion : Principaux Résultats, Limitations et Perspectives**

Tout au long de notre article, notre objectif principal a été de mesurer l'apport du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique. Notre question de recherche était la suivante : "Quel est l'impact du recrutement digitalisé sur les ressources humaines par rapport au recrutement classique à l'USMS Béni Mellal ?"

Sur le terrain, notre objectif était de déterminer si le recrutement digitalisé à l'USMS Béni Mellal présente des avantages par rapport au recrutement classique, et par conséquent, de répondre à notre question initiale ainsi qu'à nos hypothèses de recherche.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie de recherche mixte en élaborant deux questionnaires et en menant un entretien. Grâce à la collecte de données et à leur analyse, nous avons pu confronter les réponses de tous les acteurs impliqués dans le processus de recrutement, à savoir les membres du jury, les responsables des ressources humaines et les candidats. Cette confrontation a abouti au constat suivant : la digitalisation des processus de recrutement s'est avérée plus efficace dans toutes les phases de l'opération, de l'annonce du concours à l'affichage des résultats définitifs, en passant par la soumission des candidatures, le

traitement administratif des dossiers par les responsables des ressources humaines et l'évaluation de ces dossiers par la commission de recrutement.

Cependant, il est important de souligner que toute recherche a ses limites, et la nôtre ne fait pas exception. Pour généraliser ces résultats à d'autres organisations publiques, il serait nécessaire d'étendre l'étude à différents secteurs d'activité afin d'obtenir une compréhension plus précise de l'impact du digital sur le recrutement.

Par ailleurs, il convient de noter que la digitalisation du recrutement ne permet pas de bénéficier de certains avantages du recrutement classique, tels que la communication et les échanges entre les membres de la commission de recrutement. De plus, l'importance de l'interaction en face-à-face avec les candidats, permettant d'évaluer leur savoir-être et d'identifier leurs traits de personnalité, est un élément essentiel pour vérifier l'adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir. Cette dimension humaine, en dehors des outils digitaux, constitue même le cœur de la fonction des ressources humaines.

En conclusion, notre recherche a démontré que la digitalisation du processus de recrutement présente des avantages significatifs à l'USMS Béni Mellal, notamment en termes de fiabilité, de transparence, de réduction des coûts et de gain de temps. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les limites et les aspects humains qui ne peuvent être entièrement remplacés par les outils digitaux. Afin de mieux comprendre l'impact du digital sur le recrutement, des études supplémentaires dans divers contextes sont nécessaires.

### **Bibliographie :**

- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2019). Big data and data analytic methods in human resource management: Implications for hiring, employee engagement, and performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-173.
- Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Paris.
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (Year). *Transformation digitale de la fonction RH* [Format].
- Belhadj, R., & El Farouki, F. (2015). Le recrutement digitalisé : Une alternative efficace au recrutement classique ? Cas des entreprises tunisiennes. *Innovations et Performances*, 1(1), 57-72.
- Benali, A., & Bendella, F. (2016). L'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement traditionnel : Cas des entreprises algériennes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2(3), 18-34.
- Blanche Allegre, C., & Andreassian, A. E. . *Gestion des ressources humaines* [Format].
- Bouayad, O., & Belkadi, R. (2013). Le recrutement digitalisé : Analyse comparative entre le recrutement en ligne et le recrutement traditionnel dans les entreprises marocaines. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4(2), 12-28.
- Breaugh, J. A., & Stark, A. M. (2000). Electronic applicant screening: Does it work? *Personnel Psychology*, 53(3), 537-553.
- Brown, C. V., & Vaughn, E. D. (2011). The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *Journal of Business & Economics Research*, 9(10), 99-106.
- Cadin, L., et al. (2002). *Gestion des ressources humaines* (2ème édition). Paris: Dunod.
- Cadin, L., et al. (2007). *Gestion des Ressources Humaines* (3ème édition). Paris: Dunod.
- Cappelli, P. (2019). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Harvard Business Review Press.

- Chgadna, J., Ngandu Kunyima, J., & Khatouri, Y. (2020). Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisations. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 253-267. doi:<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i4.23393>
- Cho, Y., & Kwon, O. (2018). Effects of perceived corporate social responsibility on job pursuit intention: the mediating role of employer brand image and the moderating role of fit. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 41-57.
- Cook, M. P., Dumas, T. L., & Farias, G. (2020). Digital Recruitment: State of the art and future research directions. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 229-245.
- De Boislandelle, H-M. (1998). *Dictionnaire de gestion*. Paris: Edition économique.
- Doherty, N., & Marjanovic, S. (2009). Recruitment sources, job satisfaction and turnover intentions: the mediating role of socialization practices. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 263-271.
- El Baghdadi, S., & El Ouahbi, S. (2012). L'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique : Cas des entreprises marocaines du secteur bancaire. *Innovations et Performances*, 3(1), 43-58.
- El Kihel, S., & Hammou, H. (2020). Les enjeux du recrutement digitalisé : Analyse comparative entre le recrutement traditionnel et le recrutement en ligne. *Innovations et Performances*, 5(2), 29-42.
- El Ksiri, N., & Benbrahim, A. (2014). L'efficacité du recrutement digitalisé : Cas des entreprises marocaines du secteur des technologies de l'information. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 21-36.
- El Mabrouki, Y., & El Abbadi, I. (2019). Impact du recrutement digitalisé sur l'efficacité du processus de recrutement : Cas des entreprises marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 11(2), 23-39.
- El Ouadi, R., & Baallal, A. (2021). Les avantages du recrutement digitalisé : Étude de cas sur l'efficacité du recrutement numérique dans les entreprises marocaines. *Revue des Sciences de Gestion*, 1(3), 60-78.
- El Ouardi, B., Rhouri, M., Boungab, S., & Marghich, A. (2023). L'engagement organisationnel des employés : Une arme pour la résilience organisationnelle des entreprises hôtelières. *Alternatives Managériales Economiques*, 1, 133-152. doi:<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v1i0.36937>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Galambert, P. (2011). *Les leviers de la performance des ressources humaines*.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- Gillet, M., & Gillet, P. (2010). *SIRH système d'information des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567-580.
- Kuhn, K. M., & Nicol, A. M. (2018). *E-recruitment: Online strategies for attracting talent*. Routledge.
- Lahlou, R., & Rhiati, H. (2018). Les avantages du recrutement digitalisé : Étude de cas sur l'efficacité du recrutement en ligne dans les PME marocaines. *Revue des Sciences de Gestion*, 2(1), 45-62.
- Lievens, F., Sackett, P. R., & Buyse, T. (2017). The next big thing in personnel selection: Multichannel multimedia assessment. In J. A. Weekley & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp. 253-277). Routledge.
- Lissaneddine, Z., & Laaroussi, O. (2020). *Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur*. AGRH.
- Mettling, B., & Barré, J. (2016). *Quel rôle pour la fonction ressources humaines en 2020-2025 ?* [Brochure]. Retrieved from [URL]
- Mortory, B., & Crozet, D. (2008). *La gestion des ressources humaines : pilotage social et performance* (7ème édition). Paris: Dunod.

- Nouira, Z., et al. (2021). L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH. *IOSR Journal of Business and Management*, 23(5), Ser. IV. doi:<https://doi.org/10.7324/AMMEEE>.
- Paré, G., & Elam, J. J. (2005). The internet as enabler of the e-recruitment process: a comparison of e-recruitment practices and characteristics in France and Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1596-1610.
- Parmentier, G., & Gandia, R. (2016). The use of social networks in recruitment: A cross-national comparison. In *Handbook of research on human social interaction in the age of mobile devices* (pp. 66-88). IGI Global.
- Parmentier, G., & Roussel, P. (2013). *Marque employeur et e-recrutement*. Dunod.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.
- Parry, E., & Tyson, S. (2018). E-recruitment and the benefits of organizational websites. In *Contemporary HRM issues in the 21st century* (pp. 99-116). Palgrave Macmillan
- Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655-673.
- Peretti, J-M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (21ème édition). Paris: Magnard-Vuibert.
- Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2014). Interview format and recruiters' judgments of applicant qualifications: an experimental study. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 395-408.
- Sbai, M., & Boujelbene, Y. (2017). Le recrutement digitalisé : Étude comparative entre le recrutement en ligne et le recrutement traditionnel. *Revue des Sciences de Gestion*, 4(2), 37-52.
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, H. (2018). The e-recruitment revolution? Shaping the future of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 909-933.
- Szelerski, J-P. (2011). *Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le E-recrutement*. Les Argonautes.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Tihamounine, T. (2021). *Mémoire de fin d'étude 2020/2021, Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH, illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19*.
- Tremblay, D-G. (2019). *Gestion des ressources humaines typologies et comparaisons internationales* (3ème édition).
- Zine El Abidine, S., & El Kadiri, K. (2022). La transformation digitale de l'administration et compétitivité territoriale : Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 211-227. doi:<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v4i3.33798>.