

e-RH et pratiques de recrutement : cas des entreprises camerounaises

Gouanlong Kamgang , Nadège Ingrid

Université de Ngaoundéré

nadegeingrid@yahoo.fr

Abdou Nassirou

Université de Ngaoundéré

nasserabdell@gmail.com

Résumé :

Le présent article vise à identifier en quoi l'utilisation d'internet dans leurs fonctions GRH influence les pratiques de mobilité interne et de recrutement externe des entreprises camerounaises. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive. A cet effet, quatre hypothèses ont été formulées. Le questionnaire conçu a été administré auprès d'un échantillon de 53 entreprises camerounaises des secteurs industrie et services. Les résultats de notre étude ont confirmé l'impact de l'e-RH sur les pratiques de recrutement externe des entreprises camerounaises.

Mots-clés : e-RH, recrutement, technologie internet, fonction ressources humaines, Cameroun.

e-RH et pratiques de recrutement : cas des entreprises camerounaises

INTRODUCTION

L'avènement du numérique a profondément bouleversé nos sociétés. Dans tous les secteurs d'activité, la préoccupation actuelle n'est plus de savoir si l'entreprise doit se digitaliser, mais plutôt comment vivre cette transformation brutale. La gestion des ressources humaines (GRH) n'est, à l'évidence, pas restée à l'écart de ces bouleversements (Kalika *et al.*, 2003). La GRH restée pendant longtemps en marge de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a connu ces dernières années une évolution considérable. Les nouvelles applications des technologies Internet au sein de la fonction ressources humaines ont remis en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de la fonction. Elles ont également fait émerger le concept de Gestion des Ressources Humaines électronique (e-RH). Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés.

L'e-RH est apparue à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Elle désigne tout ce que les TIC peuvent apporter à la GRH. Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'Internet et l'Intranet. La thématique de l'intégration du web dans le domaine de la GRH figure en tête de nombreuses études ces dernières années (Kalika, 2002 ; Thevenet *et al.*, 2009 ; Bourhis, 2011 ; Besson et Digout, 2012). Nous pouvons regrouper les usages d'outils inspirés du web en GRH en trois principales catégories : la socialisation, la gestion des connaissances et le recrutement. Ce dernier connaît une véritable mutation depuis que le marché de l'emploi s'est déplacé sur Internet.

La mobilisation d'Internet pour recruter pourrait permettre d'innover radicalement dans les façons de diffuser des offres d'emploi via les sites emploi (job boards du type Monster, emailjob ou cadremploi). C'est dans cette perspective que les candidats essentiellement des jeunes diplômés et des cadres en activité, analysent le marché de l'emploi et deviennent des chercheurs actifs grâce au dépôt des candidatures et/ou à la consultation des offres d'emploi.

Tel fut par exemple le cas lors du recrutement au *Bellagio*, un hôtel de luxe de Las Vegas. La scène se déroule aux États-Unis, autour d'une problématique simple mais plus qu'ambitieuse : « Comment embaucher 9 600 personnes en 24 semaines, d'ici à l'ouverture d'un hôtel de luxe, à Las Vegas » ? L'utilisation d'Internet a permis au responsable RH de la société et son équipe d'étudier 84000 CV en 12 semaines, d'interviewer 27000 candidats en 10 semaines et d'administrer 9600 recrutements en 11 jours¹.

Par ailleurs, les entreprises ont recours à diverses pratiques pour recruter. Nous distinguons la mobilité interne et le recrutement externe. La mobilité interne consiste à rechercher les candidats au recrutement au sein de l'entreprise. Le recrutement externe quant à lui consiste à intégrer au sein de l'entreprise des candidats extérieurs. Avec Internet, ces pratiques tendent à se moderniser. Au Cameroun comme partout ailleurs en Afrique, les entreprises malgré quelques réticences, prennent de plus en plus conscience de l'enjeu que représente l'e-RH. Certaines entreprises camerounaises à l'instar de SOACAM, AZUR SA, ORANGE CAMEROUN disposent des sites Internet avec un espace dédié à la GRH². Le triptyque petite annonce-Lettre de motivation manuscrite-Test de sélection reste encore la pratique courante de nombreux DRH et même des recruteurs professionnels (Owona, 2003). Cependant, depuis quelques années, les entreprises prennent déjà conscience des avantages que présente le recrutement via Internet. Selon un rapport dressé par la plateforme de recrutement en ligne Everjobs, les entreprises font de plus en plus recours aussi bien à sa plateforme qu'à d'autres plateformes de recrutement. Certaines entreprises par contre disposent de leurs propres plateformes de recrutement. Elles s'en servent pour publier des offres d'emploi et requérir des candidatures spontanées : c'est le cas de la BICEC.³ D'autres entreprises encore ont recours aux réseaux sociaux personnels tels Facebook et Twitter et aux réseaux sociaux professionnels à l'instar de LinkedIn et Viadeo pour publier leurs offres d'emploi et rentrer en contact avec les candidats. C'est le cas de MTN CAMEROON qui dispose d'un compte sur le réseau social professionnel Viadeo à travers lequel fut lancé en Mai 2017 un recrutement en

¹Source : Ces informations sont disponibles à l'adresse électronique suivante : <https://recapssemlyon2013brl10.wordpress.com/revue-de-litterature/2-de-nouvelles-methodes-de-recrutement/?epi=7%2CPAGEID10%2C5846797566>; consulté le 02/07/2016

²Source : Ces informations sont disponibles à l'adresse électronique suivante : <http://espacepme.cm/blog:/2016/06/communication-site-web-le-mal-aime-de-la-communication-des-entreprises/> consulté le 04/07/16

³ La BICEC dispose d'un site internet (www.bicec.com). Ce site comprend un volet réservé aux ressources humaines. Ce volet permet entre autre de présenter les métiers de la société, ses plans de formation et le dépôt de candidatures spontanées.

ligne de 15000 brand ambassadors. Les candidats, essentiellement des jeunes, avaient la possibilité d'y soumettre leurs candidatures et de fournir toutes les informations nécessaires les concernant. Une fois la candidature reçue et validée, la société contactait le candidat afin de fixer un rendez-vous pour un entretien physique⁴. Ces espaces de dépôt des candidatures spontanées étant libre d'accès, les équipes RH ont désormais toutes les cartes en main afin d'opérer de bons recrutements, dans délais courts et à moindre frais favorisant une multiplication des contacts entre offreurs et demandeurs (Fondeur et Tuchsirer, 2005). Autrement dit, le recours à l'e-RH viendrait, par exemple, en diminution aux problèmes d'asymétrie informationnelle liés non seulement aux caractéristiques productives des individus, mais aussi au manque de temps des dirigeants (Boukar et Sandjeu, 2011). A la lumière de tout ce qui précède, nous nous interrogeons sur l'incidence de l'e-RH sur les pratiques de recrutement au sein des entreprises camerounaises. Le présent article vise à identifier en quoi l'utilisation d'internet dans leurs fonctions GRH influence les pratiques de mobilité interne et de recrutement externe des entreprises camerounaises.

Tout d'abord, nous consacrons la première partie de notre étude au cadre conceptuel et théorique de l'e-RH et son impact sur les pratiques de recrutement. La deuxième partie de notre étude exposera notre méthodologie. Enfin, dans la troisième partie, nous présenterons nos résultats et discuterons de ces derniers.

1. REVUE DE LITTERATURE

L'introduction des technologies internet au sein de la fonction GRH entraîne des changements profonds de cette fonction. Les différentes pratiques de la fonction notamment les pratiques de recrutement évoluent. Dans cette partie nous porterons notre réflexion sur les concepts d'e-RH et de pratiques de recrutement. Nous nous pencherons par la suite sur l'influence de l'e-RH sur les pratiques de recrutement.

1.1. LE CONCEPT D'E-RH

La naissance de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des entreprises est le résultat d'une longue évolution. En effet, face à la mondialisation de la concurrence, aux

⁴Source: Ces informations sont disponibles à l'adresse électronique suivante : [http://kamerpower.com/fr/mtn-recrute-brand-ambassadors-mtn-cameroon/? e_pi=7%2CPAGE_ID10%2C9022646151](http://kamerpower.com/fr/mtn-recrute-brand-ambassadors-mtn-cameroon/?e_pi=7%2CPAGE_ID10%2C9022646151) consulté le 09/10/2017.

changements constants de son environnement et à l'accélération du renouvellement technologique, l'entreprise porte désormais un regard différent sur les personnes qu'elle emploie. Elle abandonne progressivement la vision taylorienne de l'homme instrument et affirme dorénavant le rôle irremplaçable de l'homme acteur, seul capable de permettre au système d'affronter la complexité. L'homme est considéré comme une source et une ressource pour l'entreprise : source de tous les progrès, de toutes les innovations ; ressource première, seule apte à valoriser toutes les autres. La GRH apparaît donc « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». Pour Guerrero (2004), c'est « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise ». Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, la fonction Ressources Humaines évolue. Dès lors, Merck (2002), définit l'e-RH comme : « le mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de RH, qui s'appuie sur : le partage de l'information RH et son traitement par un accès direct des salariés, du management et de la fonction RH et la mise en place d'organisation RH nouvelles pour optimiser la relation de service ». Néanmoins, le seul recours à Internet n'est pas suffisant pour définir l'e-RH. Kalika (2002) définit alors les trois conditions à remplir pour parler d'e-RH : le recours aux Technologies Internet dans un projet RH global : l'e-RH couvre une grande part des domaines de la GRH ; l'e-RH fait intervenir d'autres acteurs que la seule fonction RH : le système d'information RH est accessible et modifié par tous les acteurs ; l'e-RH correspond au recours à des nouveaux modes d'organisation pour gérer les processus RH : les nouveaux modes de fonctionnement permis par l'e-RH rendent nécessaires de nouvelles organisations RH.

A la lumière de ces développements, il apparaît que le recours à l'e-RH s'inscrit dans la nouveauté. Par conséquent, nous abordons une problématique nouvelle au sein des organisations qui ont adoptées l'e-RH.

1.2. ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

D'une manière générale, les entreprises s'adressent au « marché » pour recruter, soit en limitant la prospection à un public restreint (membres de l'entreprise, à des ex-employés, stagiaires, à un réseau de connaissance personnel et aux personnes ayant envoyé leur candidature de manière spontanée), soit en faisant un large appel à candidatures en utilisant une adresse directe (en publiant une annonce), ou une adresse indirecte (en passant par un

intermédiaire formel). L'entreprise peut ainsi décider soit de réaliser seule le recrutement et de prendre en charge l'intégralité du processus (de la recherche de candidatures à l'intégration de la nouvelle recrue), soit de l'externaliser et donc de le sous-traiter auprès d'un cabinet spécialisé dans le recrutement, voire spécialisé dans la « chasse de tête » (approche directe). Depuis 2000, avec la généralisation des technologies Internet, nous assistons au développement des pratiques de recrutement. Le recrutement traditionnel laisse la place à une nouvelle forme de recrutement : l'e-recrutement. L'e-recrutement permet au responsable opérationnel (recruteur) d'intervenir tôt dans le processus de sélection, d'être actif dans la prospection, vérifiant ainsi l'adéquation entre les compétences qu'il recherche et celles disponibles sur le vaste marché des « CVthèques » (Peretti, 2003).

Par ailleurs, nous distinguons deux pratiques de recrutement : la mobilité interne et le recrutement externe. La notion de mobilité en entreprise peut être large. Elle comprend, d'une part, la mobilité externe, consécutive aux démissions, aux licenciements, aux détachements, aux recrutements, et d'autre part, la mobilité interne appelée également recrutement interne. En matière de mobilité interne, il existe différentes formes : la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité géographique. Toutes ces mobilités s'effectuent au sein de la même entreprise. Quant au recrutement externe, il est utilisé lorsqu'il n'existe pas au sein de l'entreprise des collaborateurs susceptibles d'occuper le poste à pourvoir. Elle doit alors définir les paramètres de sa recherche et en fonction de ceux-ci, elle se dotera d'outils de recrutement adaptés. Ce sont : le carnet d'adresses, le réseau de relations, les candidatures spontanées, les annonces dans la presse, l'approche directe, les journaux d'associations professionnelles.

1.3. CONSTRUCTION THEORIQUE DU LIEN ENTRE L'E-RH ET LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Des diverses pratiques de recrutement mises à la disposition des entreprises, nous avons retenu deux types dans le cadre de cette étude à savoir : le recrutement interne et le recrutement externe.

Le recrutement interne ou mobilité interne consiste pour une entreprise à proposer aux salariés déjà en place des postes créés ou devenus vacants. Pour beaucoup d'entreprises, il s'agit de satisfaire par ce biais les aspirations de promotion interne des salariés. L'intérêt présenté par ce type de recrutement est la rapidité d'adaptation au nouveau poste car l'organisation générale de l'entreprise est déjà connue.

La pratique de recrutement interne s'est développée avec l'essor des grandes firmes capables d'offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution en interne plus nombreuses que les entités de taille plus restreinte : promotion hiérarchique, changement de métier, changement d'établissement s'accompagnant d'une mobilité géographique et/ou internationale, nouveaux projets et nouvelles missions. Plus récemment, la mobilité interne s'est affirmée comme la clé de voute des dispositifs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), rendant possibles les ajustements entre ressources humaines disponibles et les besoins organisationnels dans la durée. Elle est devenue l'atout indispensable d'une entreprise flexible. Elle est essentielle pour gérer les hauts potentiels et les talents. Afin de favoriser l'accompagnement des parcours professionnels de leurs salariés et accroître leur implication, les entreprises ont mis en place dans un premier temps des outils type « bourses d'emploi ». Aujourd'hui, un certain nombre de grands groupes sont allés plus loin dans l'accompagnement des candidatures en créant leur propre site de recrutement.

A contrario, lorsque la direction de l'entreprise a vérifié qu'il n'existait pas ou qu'elle ne souhaitait pas de solution interne pour pourvoir le poste, une deuxième option s'offre à elle : le recrutement externe. Dans ce cas, elle doit alors définir les paramètres de sa recherche et en fonction de ceux-ci, elle se dotera des outils de recrutement adaptés. Afin de pouvoir choisir l'outil de recrutement externe adéquat, la direction de l'entreprise doit se poser au moins sept questions relatives à l'origine des candidats recherchés, leurs habitudes, la confidentialité du recrutement, son coût, ses garanties, la stratégie de constitution des équipes et le temps qu'il est possible de lui consacrer. Les travaux centrés sur la comparaison des différents canaux de recrutement soulignent périodiquement les avantages que représente l'utilisation d'Internet. L'un des moyens les plus utilisés pour recruter sur internet sont les sites emploi communément appelés job boards (Besson et Digout, 2012). Apparus aux Etats-Unis puis en France à la fin des années 1990, les job boards ont comme fonction historique la publication et la diffusion d'offres d'emploi confiées par des entreprises ou des cabinets de recrutement. Ces offres sont mises à jour en temps quasi-réel et peuvent être consultées directement en accès libre, que ce soit par des candidats, des recruteurs ou des personnes cherchant seulement à s'informer sur l'état du marché du travail, par exemple dans leur secteur ou leur bassin d'emploi (Bartram, 2000).

A ce niveau d'analyse, nous remarquons que quel que soit le mode de recrutement interne ou externe, la satisfaction du salarié d'avoir accédé à un poste de responsabilité ou d'avoir été

recruté constituent de réelles sources de motivation et d'implication aux objectifs de l'entreprise.

L'implication met en effet en évidence une décision personnelle de l'individu même si les organisations s'efforcent de réunir les conditions favorables à l'implication des salariés. Selon Mowday et al. (1982), « l'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». Autrement dit, l'implication traduirait une association active entre l'entreprise et le salarié de telle sorte que les salariés impliqués sur le plan organisationnel expriment le besoin de se donner d'eux-mêmes afin de contribuer au bien-être de l'organisation toute entière. Il convient aussi de remarquer que cette définition n'exclut pas les possibilités d'implication des individus dans d'autres aspects de leur environnement, tels que la famille, le syndicat, le parti politique et l'appartenance à divers réseaux sociaux numériques.

Dans la littérature managériale, l'implication apparaît comme un concept multidimensionnel. Toutefois, il convient de remarquer que jusqu'à l'heure actuelle la question du nombre et du contenu des différentes facettes ne fait pas l'unanimité. De la prise en compte de l'objet de cette étude orienté sur l'analyse de l'incidence de l'e-RH sur les pratiques de recrutement, nous envisageons le concept d'implication suivant deux dimensions : affective et normative.

La dimension normative traduit le respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise (Paillé, 2007). A cet égard, Wiener (1982) définit l'implication comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi. Dans cet ordre d'idées, la norme représente l'influence sociale à laquelle un individu est soumis et c'est précisément en fonction de la norme " internalisée " (acceptée comme sienne) que la personne adopte les attitudes attendues par l'organisation. L'implication normative reposerait donc sur un sentiment d'obligation. En d'autres termes, l'employé avec un haut niveau d'implication normative ressent l'obligation de rester dans l'organisation (Allen et Meyer, 1990). Par conséquent, l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise par les individus contribue à maintenir un haut degré d'attachement à l'entreprise (Bernard, 1991). Par conséquent, nous formulons la première hypothèse suivante :

H1 : plus l'entreprise a recours à l'e-RH dans sa pratique de recrutement interne, plus l'implication normative des salariés s'accroît.

La dimension affective de l'implication est la plus répandue dans la littérature. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Allen et Meyer, 1990). De façon précise, elle correspond à l'attachement psychologique d'un salarié et se caractérise (1) par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, (2) par une disposition de la personne à faire des efforts pour l'organisation et (3) par un fort désir de rester membre de l'organisation. Pour Paillé (2007), la dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément ancré dans la sphère des émotions, comme s'il s'agissait d'une pulsion. Suivant cette logique, que l'on fasse déjà parti du personnel de l'entreprise ou, que l'on soit un potentiel candidat externe à un poste de recrutement, ces deux types d'individus éprouvent des sentiments à l'égard des activités de ladite entreprise. Dit autrement, lors de la recherche d'informations à travers les différents sites Internet, les chercheurs d'emploi ont l'opportunité de pouvoir aussi s'informer sur les produits/services commercialisés, la charte éthique, bref sur les éléments de visibilité de l'entreprise. Le recrutement externe étant orienté vers les salariés et les non-salariés, nous formulons la deuxième hypothèse selon laquelle :

H2 : plus l'entreprise a recours à l'e-RH dans sa pratique de recrutement externe, plus l'implication affective des salariés s'accroît.

L'utilisation des applications Internet se développe dans les entreprises pour assurer des tâches de plus en plus nombreuses telles que la recherche d'informations, le travail en groupe, la communication, la commercialisation des produits et services, la prospection, la GRH (Hammami et Zghal, 2015). Cette utilisation dépend d'une entreprise à une autre selon plusieurs facteurs dont la taille. A cet égard, il s'avère qu'une PME ayant des processus très spécifiques, des structures et des processus flexibles et qui se trouve dans une situation de rareté de ressources financières et humaines, serait moins disposée à utiliser les Technologies Internet (TI). Par contre, la grande entreprise, qui a un plus grand degré de formalisation, serait plus disposée à utiliser les TI (Hammami et Zghal, 2015). Nous pouvons dès lors constater que les équipements en TI ainsi que l'usage qui en est fait diffèrent d'une entreprise à une autre selon de nombreux critères tels que la taille, le secteur d'activité, la dispersion, etc. Concernant la taille de l'entreprise, certains auteurs supposent que plus l'organisation est

grande, plus elle aura plus de ressources pour faciliter l'initiation, l'adoption et l'implantation des technologies. Par ailleurs, si l'influence de l'attitude et du profil du dirigeant sur l'orientation stratégique de la PME et son mode d'organisation est reconnue, cette influence s'exercera également sur le mode d'intégration et d'utilisation des TI. Ce concept permet de comprendre que l'utilisation ou non de la technologie par les employés de l'entreprise ne dépend pas seulement de la technologie, mais aussi de la signification qui lui est attribuée par les acteurs et en l'occurrence, par l'intérêt que lui porte le dirigeant de la PME (Uwizeyemungu et Raymond, 2011). En effet, les PME ne voient pas toujours l'intérêt d'investir dans une technologie intangible telle que les TIC (Pelletier et Moreau, 2008). Si les grandes entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité de coordonner leurs stratégies globales et de développement des TI et donc des choix d'investissement, il va sans dire que les PME ne perçoivent pas toujours l'importance que recouvrent de tels choix. Selon un rapport rédigé par le site d'emploi en ligne Everjobs en 2015, la majeure partie des entreprises camerounaises qui investissent fréquemment dans les technologies internet au sein de leur fonction RH à l'instar de la SABC, de MTN Cameroon, Cadyst Invest, Sorepco sont des entreprises de grande taille. D'où l'hypothèse :

H3 : Le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement dépend de la taille de l'entreprise.

Le secteur de service est l'ensemble d'initiatives et d'activités économiques qui visent à générer des revenus (secteur de service marchand) ou pas (secteur de service non marchand) et concourent à la fourniture des biens immatériels aux individus, aux collectivités ou aux entreprises. Il recouvre un vaste champ d'activités qui s'étend du commerce à l'administration en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur de service est de ce fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaire et secondaire). Les services ont longtemps connu une gestion routinière, à la limite de l'artisanal. Leur place croissante dans l'activité des entreprises a amené les responsables à rechercher des organisations et un management susceptibles d'accroître la productivité, notamment à l'occasion de l'introduction massive de l'informatique. Mais après des décennies de modernisation informatique, les économistes et les gestionnaires ne voyaient toujours pas d'effet significatif sur la productivité comme si

l'informatique s'était ajoutée aux activités existantes, sans vraiment les transformer, en rajoutant contraintes, standardisation, reporting et contrôles rendus possibles par le nouvel outil. Cette situation est actuellement en plein bouleversement sous l'effet de la généralisation d'internet. C'est ainsi que sont nées les banques 2.0 occasionnant la fermeture de nombreuses agences et la réduction des effectifs ; les assurances en ligne qui proposent leurs services en direct sur internet à des prix attractifs ; les libraires en ligne qui attirent de plus en plus de transactions et font table rase des circuits de distribution ; les opticiens en ligne proposant à une clientèle croissante des prestations et surtout des prix qui mettent en danger les marges scandaleuses de la profession classique. Peu à peu, internet s'est généralisé à toutes les fonctions de l'entreprise à l'instar de la fonction comptable et la fonction GRH ; d'où la naissance de l'e-RH dans ce secteur d'activité. D'où l'hypothèse :

H4 : Le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement dépend du secteur d'activité.

2. METHODOLOGIE

La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques les plus aptes à rendre compte du sujet étudié et à mener le chercheur vers les buts qu'il s'est fixés en termes d'aboutissement de son travail. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive. Celle-ci repose sur le développement du modèle théorique et le test des hypothèses.

2.1. ECHANTILLON DE L'ETUDE ET PROCEDURES DE COLLECTE DES DONNEES

L'objet de cette étude étant de mettre en évidence l'impact du recours à l'e-RH sur les pratiques de recrutement interne et externe des entreprises, nous étions intéressés par les entreprises disposant d'un portail web. Dans cette perspective, nous avons constitué une base de sondage sur la base des informations en provenance de l'Institut National de la Statistique, du Ministère des Petites et Moyennes entreprises et du Ministère du commerce. Cette collecte d'information nous a permis de constituer une liste de 162 entreprises camerounaises. Nous nous sommes ensuite servis d'Internet (via Google) afin de répertorier les entreprises disposant d'un site Internet marchand et non marchand. A ce stade de la définition des critères d'appartenance à l'échantillon, nous avons sélectionné les entreprises disposant d'un site Internet avec possibilité de dépôt des candidatures spontanées. La prise en compte de ce

critère nous a permis de passer de 162 entreprises à 70 entreprises. Quant à l'unité de référence, nous avons choisi d'interroger les responsables chargés du recrutement au sein de ces entreprises. A cet effet, nous avons conçu un questionnaire. Ce support de collecte de données était essentiellement constitué des questions fermées. Ce questionnaire a été administré en face-à-face. La méthode d'échantillonnage retenue pour la présente étude est l'échantillonnage de convenance. A l'issue de notre descente sur le terrain, nous avons pu administrer 60 questionnaires dans les villes de Ngaoundéré, Maroua et de Douala. Après examen des questionnaires ainsi collectés, 53 questionnaires ont été exploitables (Tableau 1).

Tableau 1 : Répartition des répondants selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage
Industrie	27	50,9%
Service	26	49,1%
Total	53	100%

Il ressort de ce tableau 1 que notre échantillon est constitué de 53 entreprises des secteurs industriel (27 entreprises, soit 50,9%) et des services (26 entreprises, soit 49,1%). C'est sur la base de cet échantillon que nous avons pu réaliser diverses analyses statistiques (tris à plat, analyses de régression et tests du Chi-deux).

2.2. MESURE DES VARIABLES DE L'ANALYSE

La construction du lien théorique entre l'e-RH et les pratiques de recrutement a débouché sur la formulation de quatre hypothèses. Ces hypothèses mettent en relation cinq types de variables. Ce sont : le recours à l'e-RH, l'implication normative des salariés, l'implication affective des salariés, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Pour la mesure du recours à l'e-RH, nous avons emprunté deux indicateurs de mesure relatifs à l'utilisation de l'intranet en matière de recrutement des travaux de Laval et al. (2002). Nous avons aussi retenu deux indicateurs de mesure visant à appréhender le recours aux sites internet des travaux de Fondeur et Lhermite (2006). De plus, nous avons jugé utile d'insérer deux autres indicateurs de mesure visant à considérer la possession d'un site internet et la présence de l'entreprise sur les sites de notation. La variable recours à l'e-RH est donc mesurée dans cette étude par un ensemble de six (6) items. Les mesures des variables implication normative et implication affective sont inspirées des travaux d'Allen et Meyer (1990). En effet, nous avons utilisé les 12 items (dont six items pour l'implication normative

et six items pour l'implication affective). La variable taille de l'entreprise quant à elle a été mesurée par le nombre d'employés. Quant à la variable secteur d'activité, nous avons opté une fois de plus pour une mesure directe.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Après avoir présenté le processus de collecte des données et le profil des entreprises de l'échantillon, nous exposerons maintenant les résultats relatifs au vécu de l'e-RH au sein des entreprises camerounaises et son influence sur les pratiques de recrutement.

3.1. REALITES SUR LE RECOURS L'E-RH AU SEIN DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Notre étude étant axé sur l'utilisation de l'e-RH par les entreprises, nous sommes prioritairement intéressés à la visibilité desdites entreprises à travers les sites Internet. Précisément, il était question de mettre en évidence la présence de ces entreprises sur les différents réseaux sociaux numériques (Tableau 2).

Tableau 2 : Répartition des répondant en fonction de l'utilisation ou non des réseaux sociaux numériques

Réseaux sociaux	Entreprises non utilisatrices		Entreprises utilisatrices	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Viadeo	37	69,8%	16	30,2%
LinkedIn	32	60,3%	21	39,7%
Facebook	9	16,9%	44	83,1%
Twitter	31	58,4%	22	41,6%
Google+	42	79,2%	11	20,8%

Les réponses obtenues de ce tableau 2 indiquent que le réseau social le plus utilisé par les entreprises interrogées est Facebook (44 entreprises, soit 83,1 %) ; ensuite vient Twitter (22 entreprises, soit 41,6 %) ; puis suit LinkedIn (21 entreprises, soit 39,7%) ; ensuite vient Viadeo (16 entreprises, soit 30,2%) et enfin Google+ (11 entreprises, soit 20,8%). Au regard des proportions non négligeables des entreprises ayant recours aux réseaux sociaux numériques, nous nous sommes intéressés aux objectifs poursuivis (Tableau 3).

Tableau 3 : Répartition des répondant en fonction des objectifs visés par l'utilisation des réseaux sociaux numériques

Objectifs visés par l'utilisation des réseaux sociaux numériques	Entreprises défavorables		Entreprises favorables	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Pour communiquer	4	7,5%	49	92,5%
Pour prospecter de nouveaux clients	32	60,4%	21	39,6%
Pour promouvoir la marque employeur	34	64,2%	19	35,8%

Il ressort de ce tableau 3 que pour les entreprises interrogées, les réseaux sociaux sont d'abord un outil de communication (49 entreprises, soit 92,5%) ; ensuite comme un outil de prospection de nouveaux clients (21 entreprises, soit 39,6%) ; enfin comme un outil de promotion de la marque employeur (19 entreprises, soit 35,8%).

Toutefois, il convient de remarquer que l'importance accordée aux réseaux sociaux numériques ne fait pas l'unanimité au sein des entreprises interrogées. En effet, 34 entreprises, soit 64,2% ne jugent pas utile de faire la promotion de leur marque via les réseaux sociaux numériques.

3.2. ETAT DES LIEUX SUR LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Le recrutement consistant à redynamiser le personnel d'une entreprise, nous nous intéressés non seulement à la fréquence des opérations de recrutement, aux modalités interne ou externe, mais aussi à l'importance accordée aux différents canaux de recrutement.

3.2.1. Fréquence et pratiques de recrutement des entreprises camerounaises

Par fréquence, nous entendons ici le nombre moyen d'opérations de recrutement organisés au cours des cinq (05) dernières années par l'entreprise. Nous avons réalisé un tri croisé entre la fréquence de recrutement au sein des entreprises et les pratiques de recrutement interne et externe (Tableau 4). Les résultats révèlent que la fréquence de recrutement est moyenne. La tendance va en faveur du recrutement externe (32 entreprises, soit 60,4%). Il convient aussi de noter que la pratique de mobilité interne n'est pas négligeable (23 entreprises, soit 43,4%).

Tableau 4 : Analyse de la relation entre la fréquence du recrutement et les pratiques de recrutement interne et externe

		Fréquence de recrutement		
		Faible	Moyenne	Forte
Mobilité interne	Non	12 (22,6%)	9 (17%)	0 (0%)
	Oui	3 (5,7%)	23 (43,4%)	6 (11,3%)
Total		15 (28,3%)	32 (60,4%)	6 (11,3%)
Recrutement externe				
	Non	0 (0%)	0 (0%)	3 (5,7%)
	Oui	15 (28,3%)	32 (60,4%)	3 (5,7%)
Total		15 (28,3%)	32 (60,4%)	6 (11,3%)

3.2.2. Importance accordée aux différents canaux de recrutement

L'importance accordée aux différents canaux de recrutement varie d'une entreprise à une autre. Les résultats du tri à plat réalisé révèlent que les entreprises camerounaises ont recours à divers canaux en matière de recrutement interne ou externe. Par ordre d'importance, le recours aux cabinets de recrutement (64,2%) occupe la première place. Ce moyen de recrutement est suivi par le recours aux relations professionnelles, à la diffusion interne et aux relations personnelles (52%). Le recours aux candidatures spontanées à travers les sites des entreprises et les annonces Internet (45,3%) occupent de plus en plus une place de choix. A côté de ces trois moyens les plus plébiscités par les entreprises, il convient de souligner aussi le recours aux grandes écoles (20,8%), la consultation d'une candidathèque (15,1%), la diffusion des annonces via la presse écrite (13,2%) et enfin, le recours aux journaux d'associations professionnelles.

3.3. RESULTATS DU TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Afin de savoir et de mesurer l'influence de l'e-RH sur les pratiques de recrutement des entreprises camerounaises, nous avons procédé au test de nos hypothèses de recherche. Le tableau 5 suivant présente les résultats synthétiques du test de nos hypothèses de recherche.

Le test de khi-deux appliqué à l'hypothèse H1 révèle une valeur de $X^2_{cal}=1,2$. Cette valeur est largement inférieure à la valeur théorique (3,841, $\alpha=0,05$). La probabilité de significativité associée est de 0,962, ce qui largement supérieure au seuil de significativité acceptable (0,05). Cela nous conduit donc à rejeter l'hypothèse de dépendance entre le recours à l'e-RH dans la pratique de mobilité interne et l'implication normative des salariés.

Tableau 5 : Résultats synthétiques des hypothèses de recherche

Hypothèses	Libellés	Statistiques	Résultats du test
H1	<i>Plus l'entreprise a recours à l'e-RH dans sa pratique de mobilité interne, plus l'implication normative des salariés s'accroît.</i>	X²cal=1,2; ddl=1; Prob=0,962; Φ= - 0,007; c=0,007	Rejetée
H2	<i>Plus l'entreprise a recours à l'e-RH dans sa pratique de recrutement externe, plus l'implication affective des salariés s'accroît.</i>	X²cal=13,17; ddl=1; Prob=0,000; Φ=0,535; c=0,529	Validée
H3	<i>Le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement dépend de la taille de l'entreprise.</i>	X²cal=13,36; ddl=1; Prob=0,000; Φ=0,589; c=0,507	Validée
H4	<i>Le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement dépend du secteur d'activité.</i>	X²cal=11,55; ddl=2; Prob=0,003; Φ=0,467; c=0,423	Validée

Par ailleurs par les coefficients phi ($\Phi = - 0,007$) et de contingence ($c=0,007$) ont tous une probabilité de significativité très mauvaise (0,962). Ceci vient en appui la relation d'indépendance entre ces deux concepts. Ces résultats nous conduisent au rejet de l'hypothèse H1. Par conséquent, **il n'existe pas un lien entre l'e-RH dans la pratique de recrutement interne et l'implication normative des salariés.**

Concernant la seconde hypothèse de recherche portant sur la relation entre le recours à l'e-RH dans la pratique de recrutement externe et l'implication affective des salariés, le résultat du test de Khi-deux semble satisfaisant. En effet, la valeur du khi-deux obtenue est de $X^2_{cal}=13,17$. Cette valeur est largement supérieure à la valeur théorique (3,84, $\alpha=0,05$). Elle est très significative au seuil de 0,000 ; ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle il y a une relation d'indépendance entre le recours à l'e-RH dans la pratique de recrutement externe et l'implication affective des salariés et, postuler en faveur d'une interdépendance entre les deux variables. Cette dépendance est confirmée par les coefficients phi ($\Phi=0,535$) et de contingence ($c=0,529$) avec une bonne probabilité de significativité de 0,000. Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons dire que **l'hypothèse H2 selon laquelle plus l'entreprise a recours à l'e-RH dans sa pratique de recrutement externe, plus l'implication affective des salariés à l'organisation s'accroît est validée.**

Concernant la troisième hypothèse de recherche portant sur la relation entre le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement des entreprises camerounaises et leur taille, les résultats

du test de test de khi-deux révèlent une valeur de X^2 cal=13,36 au seuil de significativité de 0,000. Cette valeur est largement supérieure à la valeur théorique (3,84, $\alpha=0,05$). Ces résultats nous conduisent à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle il y a une relation d'indépendance entre le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement et la taille des entreprises et de dire qu'il y a interdépendance entre les deux variables. Cette dépendance est confirmée par les coefficients phi ($\Phi=0,589$) et de contingence ($c=0,507$) avec une bonne probabilité de significativité de 0,000. Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que **l'hypothèse H3 selon laquelle Le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement dépend de la taille de l'entreprise est validée.**

L'examen des résultats du test de khi-deux appliqué à la quatrième hypothèse nous conduit à une valeur de X^2 cal=11,55 au seuil de significativité de 0,003. Cette valeur est largement supérieure à la valeur théorique (5,991 ; $\alpha=0,05$). Un tel résultat nous conduit donc à rejeter l'hypothèse nulle et à affirmer le lien de dépendance qui existe entre le recours à l'e-RH dans les pratiques de recrutement et le secteur d'activité de l'entreprise. Par ailleurs les coefficients phi ($\Phi=0,467$) et de contingence ($c=0,423$) ont tous une probabilité de significativité bonne (0,003). Ceci vient renforcer davantage la relation dépendance entre les deux variables. Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que **l'hypothèse H4 selon laquelle à l'e-RH dans les pratiques de recrutement dépend du secteur d'activité est validée.**

En définitive, il ressort de la vérification de nos hypothèses que le recours à l'e-RH dans la pratique de recrutement externe exerce une influence significative sur l'implication affective des salariés au sein des entreprises camerounaises. Ce résultat confirme les travaux de Fondeur et Lhermite (2006). Pour ces auteurs, le recours aux réseaux sociaux numériques en matière de recrutement permet à l'entreprise de consolider ses atouts, en travaillant la réputation sa marque employeur par exemple. Les chercheurs d'emploi qui visitent ces sites mettent ainsi en regard les offres d'emploi, les avis et les informations collectées sur l'entreprise. Cela leur permet de mieux connaître les entreprises pour lesquelles ils postulent et de choisir ou de s'attacher à l'entreprise qui correspond le plus à leurs attentes.

Par contre, le recours à l'e-RH dans la pratique de mobilité interne n'a aucun effet sur l'implication normative. Globalement, nos résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer l'e-RH sur les pratiques de recrutement en général (mobilité interne et recrutement externe). Il s'agit notamment des travaux de Zanda (2005).

Par ailleurs, les entreprises qui ont recours à internet en général et à l'e-RH en particulier se distinguent par deux caractéristiques essentielles à savoir : leur taille et leur secteur d'activité. En effet, les résultats issus du test de nos deux dernières hypothèses nous conduisent aux conclusions suivant lesquelles les entreprises qui ont recours à l'e-RH sont généralement des grandes entreprises et appartiennent au secteur de services. Ces résultats confirment les travaux de Hammami et Zghal (2015). Pour ces auteurs, les équipements en TI ainsi que l'usage qui en est fait diffèrent d'une entreprise à une autre selon de nombreux critères tels que la taille, le secteur d'activité, la dispersion, etc. Concernant la taille de l'entreprise, certains auteurs supposent que plus l'organisation est grande, plus elle aura plus de ressources pour faciliter l'initiation, l'adoption et l'implantation des technologies. Nous concluons ainsi que l'e-RH exerce une influence (bien qu'elle ne soit pas très significative) sur les pratiques de recrutement.

CONCLUSION

Les résultats de notre étude ont confirmé l'impact de l'e-RH sur les pratiques de recrutement au sein des entreprises camerounaises. Suite aux tests statistiques, nous avons rejeté notre première hypothèse. Ce résultat traduit alors l'absence d'une relation entre l'e-RH dans la pratique de mobilité interne et l'implication normative des salariés. Cependant, notre deuxième hypothèse a été validée. Ce résultat traduit l'existence d'une relation de dépendance entre le recours à l'e-RH dans la pratique de recrutement externe et l'implication affective des salariés à l'organisation. Par ailleurs, nous avons eu à faire un certain nombre de constats sur l'importance accordée à Internet au sein de la fonction RH. A cet égard, il convient de souligner que même dans les grandes entreprises, Internet est loin d'avoir véritablement gagné le cœur des DRH camerounais. Les raisons qui pourront justifier cette attitude sont de deux types : d'une part, les responsables ne sont pas convaincus de l'opportunité d'investir dans une technologie dont ils ne voient pas les retombées immédiates. D'autre part, ils ne disposent pas de moyens suffisants pour mener à bien un tel projet. L'analyse des résultats nous conduit donc naturellement à exposer quelques implications managériales. En effet, le recours à Internet est devenu presque incontournable pour la fonction RH en général et pour le recrutement en particulier. Pour réussir son recrutement en ligne, l'entreprise se doit d'adopter un certain nombre de pratiques :

- avoir un site web clair et attrayant qui lui permette d'y présenter notamment l'organisation, les valeurs véhiculées, les avantages sociaux ainsi que de démontrer au candidat ce dont il bénéficiera en travaillant au sein de votre équipe ;
- avoir une section carrière dans son site web lui permettant de communiquer sur les recrutements de l'entreprise et de recueillir des candidatures spontanées ;
- être présente sur les réseaux sociaux afin de faire connaître les offres d'emploi à des candidats passionnés par les produits ou par l'entreprise elle-même ;
- contrôler son image web afin de se démarquer comme employeur de choix ;
- publier des articles sur votre entreprise afin de mettre en valeur les bons coups de celle-ci, les possibilités d'avancement ou encore les mentions d'honneur reçues.

Ce sont là quelques recommandations qui pourraient non seulement contribuer à impliquer davantage le salarié dans la gestion de l'entreprise mais également permettre à celle-ci d'atteindre, grâce au dynamisme créé au sein du personnel, ses finalités de développement. Ce travail ouvre des perspectives intéressantes en matière de recherche. La première perspective pourrait consister à examiner la conduite du changement et les résistances liées à l'introduction de l'Internet au sein de la fonction GRH dans les entreprises camerounaises. Une seconde perspective pourrait consister à étudier la relation recruteur-candidature avec l'avènement d'Internet dans le recrutement. Nous constatons ainsi que l'e-RH est un concept qui offre de nombreuses pistes pour des recherches futures.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allen, N.J. et J.P. Meyer (1990), "The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bakiti, J. O. (2014), Une analyse qualitative des pratiques de recrutement comme génératrices de l'implication organisationnelle des agents de la fonction publique camerounaise d'Etat, *Revue internationale sur le travail et la société*, 12 : 1, 30-45.
- Bartram, D. (2000), Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes, *International Journal of Selection and Assessment*, 8: 4, 261-274.
- Besson, L. et J. Digout (2012), *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*, Vuibert, Paris.
- Bondarouk, T. et H. J. M. Ruël (2009), Electronic human resource management: challenges in the digital era, *The International Journal of HRM*, 20: 3, 505-514.
- Boukar, H. et Sandjeu N. A. (2011), Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises, *Recherches en Sciences de Gestion*, 4: 85, 91-106.
- Bourhis, A. (2011), La gestion des ressources humaines à l'ère du Web 2.0. *Effectif*, 14 :1, 15-27.
- Cadin, L., F. Guérin et F. Pigeyre (2003), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris.
- Evrard, Y., B. Pras, E. Roux, J.-M. Choffraix, A.-M. Dussaix et M. Claessens (2003), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Dunod, Paris.
- Fondeur, Y. et F. Lhermite (2006), Réseaux sociaux numériques et marché du travail, *La Revue de l'Ires*, 3 : 52, 101-131.
- Fondeur, Y. et C. Tuschzirer (2005), Internet et les intermédiaires du marché du travail, *La Revue de l'Ires*, 3 : 40, 15-35.
- Guerrero, M. (2004), *Les outils des RH*, Dunod, Paris.
- Hammami, I. et M. Zghal (2015), Etude des facteurs affectant l'utilisation des technologies internet dans les PME : cas du secteur manufacturier tunisien, *Global Journal of Management and Business Research*, 15 : 8, 27-37.
- Kalika, M. (2002), *e-GRH : révolution ou évolution ?*, Liaisons, Paris.
- Kalika, M., M. Ledru, H. Isaac, C. Beyou et E. Jossierand (2003), *Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise ?*, Liaisons, Paris.
- Laval, F., V. Guilloux, M. Kalika (2002), L'intranet RH : pratiques des entreprises et problématiques, dans M. Kalika, *e-GRH : révolution ou évolution ?*, Liaisons, Paris.

Merck, B. (2002), *Equipes Rh, acteurs de la stratégie ; l'e-rh : mode ou révolution*, Organisation, Paris.

Mowday, R.T., L.W. Porter, R.M. Steers (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York.

Owona, J. A. (2003), *Guide pratique de la Gestion des Ressources Humaines au Cameroun*, Organisation, Paris.

Paillé, P. (2007), La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994), *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2, 59-66.

Pelletier, C. et E.M.-F. Moreau (2008), L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès : un défi de plus pour les PME ?, *Revue internationale PME*, 21 :2, 75-117.

Peretti, J. M. (2003), *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Thevenet, M., C. Dejoux, E. Marbot et E. Normand (2009), *Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson, Londres.

Uwizeyemungu, S. et L. Raymond (2011), Information technology adoption and assimilation: towards an adapted framework for services sector SMEs, *Journal of Service Science and Management*, 4: 2, 141-157.

Verdier (2013), Analyse des politiques de ressources humaines, *Revue Prospectives*, 15 :1, 25-40.

Wiener, Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Zanda, J.-L. (2005), *Les employeurs qui recrutent par Internet*, Dunod, Paris.