

KETTEB Benjamin

Les outils et les processus de recrutement des travailleurs

Mémoire de Master 1

Économie des Organisations

Année universitaire 2021/2022

Tuteur universitaire : Laetitia Blanc

AVERSTISSEMENT

La Faculté d'Économie de Grenoble de l'Université Grenoble Alpes n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats au Master ; ces opinions doivent être considérées propres à leur auteur. Le mémoire est un essai d'application des méthodes et outils acquis au cours de la formation. Il ne saurait donc être retenu comme un travail achevé auquel l'Université conférerait un label de qualité qui l'engagerait. Ce travail est, *a priori*, un document confidentiel qui ne saurait être considéré sans l'accord de son auteur.

SOMMAIRE

AVERSTISSEMENT	3
SOMMAIRE	4
LISTE DES ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	5
LISTE DES ANNEXES.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	6
CHAPITRE 1 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS DIGITAUX DE RECRUTEMENT ET LEUR ÉVOLUTION.....	12
CHAPITRE 2 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS NON DIGITAUX DE RECRUTEMENT ET LEUR ÉVOLUTION.....	37
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	45
BIBLIOGRAPHIE	47
TABLES DES MATIÈRES	52
ANNEXES	55
RÉSUMÉ	64
MOTS CLÉS	64

LISTE DES ACRONYMES

ARPANET : *Advanced Research Projects Agency Network*

CDI : contrat à durée indéterminée

CV : *curriculum vitae*

IA : intelligence artificielle

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

RH : ressources humaines

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Graphique 1 : Utilisation des 10 premiers réseaux sociaux les plus populaires dans le monde par les utilisateurs connectés en 2021

Graphique 2 : Taux d'utilisation des réseaux sociaux par les internautes résidant en France pendant le confinement de 2020 et avant le confinement en 2019

Graphique 3 : Évolution du nombre d'internautes dans le monde entre 1995 et 2020

Tableau 1 : Enquête sur les alertes des sites d'emploi suisses

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des réseaux sociaux existants (2021)

Annexe 2 : Chronologie de l'histoire d'Internet

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte

Nous vivons dans l'ère où le progrès technique et la digitalisation sont plus que jamais d'actualité. Nous vivons également à une époque où la technologie et le digital ont toute leur place dans le monde du travail, et donc auprès de celles et ceux qui travaillent, et donc aussi dans le milieu des ressources humaines. Cela ne peut pas ne pas aller de pair avec leur impact sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, ce que l'on appelle le changement organisationnel. Enfin, nous vivons depuis un peu plus de deux ans une crise sanitaire sans précédent qui a fait exploser la digitalisation du travail et émerger le concept du télétravail, dont l'équivalent d'avant la crise était majoritairement réservé au travail qu'il était impossible de réaliser — comme on appelle ça depuis le début de la crise — en présentiel, alors qu'aujourd'hui le choix de travailler en présentiel ou en distanciel dépend de la stratégie entreprise par l'employeur (dont près de la moitié doute encore de l'équivalence en efficacité entre le travail au bureau et le télétravail), des possibilités de se doter en matériel, et peut même relever des préférences personnelles : 38% des salariés travaillaient en distanciel il y a quelques mois alors qu'ils n'étaient que 30% avant le début de la pandémie.¹ Nous vivons aussi depuis la fin du XXème siècle une expansion en nombre et en taille ainsi qu'une internationalisation des entreprises commerciales, comportant des postes à spécialisations diverses et variées et dont les recruteurs, qui sont aujourd'hui très sollicités², accordent

¹ BROUCARET, Fabienne. Les chiffres du télétravail en France en 2022. *My Happy Job*. Publié le 28/02/2022 [consulté le 25/04/2022]. Disponible sur : <https://www.myhappyjob.fr/les-chiffres-cles-du-barometre-teletravail-2022/#:~:text=38%25%20de%20salari%C3%A9s%20pratiquaient%20le,de%20deux%20jours%20par%20semaine>.

² ENGRAND, Thomas. « Je suis sollicité deux ou trois fois par semaine » : recruteur, un profil plus que jamais convoité. *Le Figaro*. Publié le 27/04/2022 [consulté le 27/04/2022]. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/societes/je-suis-sollicite-deux-ou-trois-fois-par-semaine-recruteur-un-profil-plus-que-jamais-convoite->

de plus en plus d'importance à la qualification — qui elle aussi est en constant développement à notre époque (par exemple, selon les enquêtes de l'INSEE, la part des diplômés du supérieur parmi les 26-30 ans est passée de 21% à 44% entre 1991 et 2009)³ — de leurs potentiels futurs salariés. Par conséquent, en étant au jour d'aujourd'hui un étudiant comptant se spécialiser dans les ressources humaines après les avoir longuement traitées en licence et fait de nombreux exposés, présentations et études de cas dessus de manière individuelle comme en groupe, ayant été chargé de l'équipe de travail et du recrutement lors des expériences professionnelles antérieures, ayant suivi un séminaire sur le changement organisationnel et un autre sur la gestion de l'équipe de travail, il est pour ma part très pertinent de s'interroger sur le recrutement des travailleurs qualifiés dans les grandes entreprises aux multiples postes, et de se pencher sur les outils et les processus qui permettent ce recrutement ainsi que sur leur évolution.

2. Principaux enjeux

Le recrutement est tout d'abord un enjeu principal car ce processus, en usant de ses outils, permet de doter l'entreprise de ses employés après les avoir soigneusement sélectionnés, l'équipe de travail qualifiée étant indispensable à son fonctionnement, et la sélection rigoureuse étant indispensable à la future performance de cette équipe, et donc de l'entreprise, qui pour l'entreprise se manifeste par ses profits (mais pas uniquement), et

[20220427?utm_medium=Social&utm_campaign=echobox&utm_source=LinkedIn&origine=VWT16001#Echobox=1651072028](https://www.linkedin.com/company/echobox/?utm_medium=Social&utm_campaign=echobox&utm_source=LinkedIn&origin=VWT16001#Echobox=1651072028)

³Ministère de l'Enseignement supérieur. Le niveau de diplôme de la population française âgée de 25 à 64 ans, encore relativement faible, progresse. Les cohortes qui viennent d'arrêter leurs études comptent 42 % de diplômés de l'enseignement supérieur, parmi lesquels 27 % des cursus longs et généraux et 15 % des courts et finalisés. *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche n° 4*. Page 44. Édition 2010 [consulté le 04/05/2022]. Disponible sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Publications/08/2/EESR10_WEB_17-20_niveau_insertion_sup_167082.pdf

surtout sans quoi aucune activité économique de ne serait envisageable. Mais aussi, parce que les ressources humaines en elles-mêmes constituent un domaine d'activité professionnelle, et même universitaire et de recherche, fort significatif : les RH comportent au moins une trentaine de métiers :

- que l'on retrouve et que l'on recherche très fréquemment et qui donnent la possibilité de prétendre à des rémunérations très intéressantes ;
- qui sont en évolution avec l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y et du web 2.0 ;
- pour lesquels les universités proposent des formations certifiées par un diplôme national allant généralement d'un niveau Bac +2 à un niveau Bac +5 ;
- et dont certains métiers sont spécialisés précisément dans le recrutement.⁴

Ensuite, pour analyser le recrutement, il faut en analyser les composantes que sont ses outils et ses processus. Ces deux composantes ont pour points communs leur variété, leur évolution dans le temps, leur susceptibilité d'être développées et améliorées, et la présence de coûts. Et toutes ces caractéristiques communes ont des répercussions sur le recrutement et sa qualité. Et donc sur la performance de l'entreprise, et par conséquent sur les emplois créés, sur les recettes fiscales de l'État, sur les salaires versés, sur l'investissement sur le sol national, sur la qualité des produits fabriqués sur le sol national... en un mot : sur le fonctionnement économique dans sa globalité.

3. Idées défendues *a priori*, hypothèses...

Les outils et les processus de recrutement sont classables en deux catégories : les outils et processus digitaux et ceux non digitaux, les deux étant soumis à l'évolution et au développement continu. Il est ainsi logique de supposer que les deux se valent et se complètent, et surtout que les deux sont indispensables et indissociables.

⁴ *Association pour l'emploi des cadres*. [Consulté le 28/04/2022] Disponible sur : <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers.html?t=ressources-humaines>

Concernant l'évolution et le développement technologique, universitaire ou autre, nous avons dans l'imaginaire collectif tendance à les associer aux bienfaits plutôt qu'aux méfaits. Le progrès technique a certainement dû avoir amélioré les outils et les processus avant tout digitaux et les avoir rendus plus efficaces, plus rapides, plus accessibles, moins coûteux... Et même si nous savons bien que quelques aléas du progrès technique sont à déplorer (remplacement de l'Homme par la machine, l'IA qui ne couvrira jamais intégralement les capacités intellectuelles humaines...), intuitivement nous supposons que les avantages dépassent largement les inconvénients. Pour ce qui est du développement de la qualité de l'éducation et de la recherche, nous supposons ainsi que toutes ces années de progrès ont forcément dû avoir impacté très positivement les outils et processus cette fois-ci avant tout non digitaux de recrutement, même si ceux digitaux ont eux aussi été positivement impactés par ceci, leur production et leur utilisation nécessitant elles aussi un savoir-faire. Là aussi, nous pouvons supposer que de tels « effets secondaires » qu'une relative perte d'objectivité et de libre-pensée — qui se développent le mieux quand nous sommes « livrés à nous-mêmes » — auraient pu avoir pris place à certains niveaux dans l'éducation encadrée, mais nous supposons une fois de plus que ces effets secondaires restent relativement peu présents et peu pénalisants, et que les bienfaits du progrès les dépassent amplement.

Concernant la catégorisation des outils et processus de recrutement des travailleurs en digitaux et non digitaux, nous savons que la place prise par le digital n'a cessé de croître ces dernières décennies, et surtout ces dernières années. Nous avons connaissance des très nombreuses différences entre les outils et processus digitaux et non digitaux. Dans le monde d'aujourd'hui, nous vivons avec l'idée, stéréotypée soit-elle, que le travail digital et la technologie sont tout de même avantageés en matière d'efficacité, de rapidité et même de coûts, que le travail « manuel » ou non digital. Connaissant les aléas du progrès technique évoqués précédemment, nous savons que le non digital admet aussi des qualités que n'admet pas le digital, et donc nous relativisons logiquement, mais nous supposons tout de même que le digital est, ou du moins est devenu, sur la globalité des critères énumérés précédemment et en moyenne, relativement avantageé par rapport au non digital.

4. Problématique, plan de la démonstration

Nous allons donc nous lancer dans la défense de nos hypothèses émises *a priori*. Pour cela, nous avons formulé la problématique suivante :

La différence entre les outils et processus digitaux de recrutement des travailleurs et ceux non digitaux donne-t-elle vraiment un avantage aux uns ou aux autres, et à quel point leur évolution dans le temps est-elle bénéfique ?

Afin d'y répondre, dans le **chapitre 1**, nous allons commencer notre démonstration par une analyse des outils et processus digitaux de recrutement des travailleurs, c'est-à-dire ceux dématérialisés et numériques, en les présentant dans leur globalité, leur complexité et leur diversité, en analysant les avantages et les inconvénients des outils, puis des processus, et enfin en retraçant l'évolution de ces outils et des processus favorisant le e-recrutement dans le temps, à travers l'évolution de la technologie, à travers la vulgarisation et la généralisation d'Internet, l'évolution depuis le début de la pandémie mondiale en 2020 et l'émergence du travail à distance... Nous allons ainsi analyser comment ont évolué les outils, les processus, la qualité du recrutement, ses opportunités, ses coûts, ainsi que d'autres aspects, afin de pouvoir évaluer les bienfaits de toutes ces années d'évolution et voir si cette évolution n'a été que bénéfique, et à quel point.

Puis, dans le **chapitre 2**, c'est sur les outils et processus de recrutement non digitaux que nous allons nous pencher, c'est-à-dire ceux matériels et nécessitant une présence ou un contact physiques, en les présentant globalement là aussi dans leur diversité et leur complexité. Nous allons expliquer pourquoi ces outils sont nécessaires au recrutement et quels avantages procurent les processus non digitaux. Ensuite, nous allons juxtaposer ceci aux limites que le non digital admet pour après pouvoir juxtaposer non digital dans son ensemble au digital. Dans un second temps, nous allons dresser là aussi une analyse de l'évolution des outils et des processus de recrutement non digitaux, et par la suite des conséquences de toutes ces nombreuses et longues évolutions, afin de pouvoir déterminer à quel point celles-ci ont été bénéfiques pour le recrutement et si elles ont été exclusivement bénéfiques, ou bien si elles admettent également des inconvénients.

5. Champ d'étude et sources utilisées

Nous allons définir nos dimensions : il s'agira d'un mémoire de recherche sur le recrutement des spécialistes qualifiés et diplômés, spécialisés dans un domaine d'activité précis pour lequel ils ont été formés afin de pouvoir l'exercer. Concernant le type d'entreprise, il s'agira des grandes entreprises possédant au sein de chacune d'elles des employés spécialisés dans des domaines d'activité différents et exerçant des tâches et des missions très différentes les uns des autres selon l'employé ou selon le groupe d'employés. Pour ce qui est des sources de nos recherches, nous allons combiner une multitude d'ouvrages académiques, d'articles académiques, d'articles de presse nationale, d'informations mises à disposition sur les sites web des différentes associations et structures ; et d'autres informations pertinentes, d'actualité et fiables disponibles sur Internet.

CHAPITRE 1 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS DIGITAUX DE RECRUTEMENT ET LEUR ÉVOLUTION

Introduction

Les outils et processus de recrutement digitaux ou numériques, autrement dit qui sont dématérialisés, et dont l'existence n'implique pas de présence physique, sont divers et variés, et surtout variables. Les outils numériques de recrutement sont nombreux : en commençant par les réseaux sociaux professionnels à l'image de LinkedIn, ou autres, qui sont aujourd'hui de plus en plus utilisés dans le cadre de e-recrutement ; les sites dédiés à l'offre et à la recherche d'emploi à l'image d'Indeed ; ou encore d'autres outils, tels que l'utilisation d'Internet dans sa globalité afin de dénicher des talents, les logiciels spécifiques utilisés dans le cadre du recrutement des travailleurs, etc. Tous ces outils fonctionnent rarement « par eux-mêmes » et ont la plupart du temps besoin d'être exploités : les processus d'utilisation s'imposent alors. Ces outils comme ces processus admettent des avantages comme des inconvénients, et ont logiquement évolué depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle avec le développement numérique, la généralisation d'Internet et l'émergence du travail à distance. Nous allons donc, dans un premier temps, présenter les outils ainsi que les processus de leur utilisation, et en analyser les avantages et les inconvénients pour ensuite pouvoir les comparer ; puis, dans un second temps, montrer de quelle manière les changements évoqués précédemment ont impacté les outils de recrutement, les processus, ainsi que le recrutement de manière générale.

Section 1 : Les outils et les processus digitaux

1.1 Les réseaux sociaux et leur utilisation

1.1.1 Présentation, diversité

Popularisés depuis les années 2000, les réseaux sociaux sont aujourd'hui utilisés à de diverses fins : communication, partages, rencontres... Le recrutement des travailleurs n'a pas fait exception à la règle, et les réseaux sociaux, ou du moins certains des réseaux sociaux, font désormais partie intégrante de ce qui est aujourd'hui appelé le e-recrutement, à savoir le recrutement via Internet, voire ont été initialement conçus en partie avec cet objectif-là. Pour se rendre compte de leur grand nombre, la liste des réseaux sociaux existants catégorisés établie en 2021 est jointe dans les annexes. Présentons-en certains des plus utilisés à des fins de recrutement des travailleurs.

- LinkedIn est aujourd'hui le premier réseau social dit professionnel. Créé en 2002 et racheté par Microsoft en 2016 pour la somme de 26,2 milliards de dollars⁵, le site comptait plus de 774 millions d'utilisateurs inscrits en 2021. Beaucoup d'aspects du site permettent de confirmer son statut de réseau social professionnel : le site permet d'indiquer avec un badge lorsqu'on est en recherche d'emploi ou lorsqu'on recrute ; 99% des utilisateurs de LinkedIn affirment ne pas être dérangés par la réception de nouvelles offres d'emplois, sans qu'ils soient forcément en recherche active ; le site permet de faire figurer et rendre visible le parcours scolaire et professionnel de chaque utilisateur, et admet des algorithmes permettant grâce à ces informations aux recruteurs de voir au maximum les profils qui correspondraient à leurs recherches ; enfin, LinkedIn favorise la

⁵ Microsoft rachète LinkedIn pour 26,2 milliards de dollars. *Les Échos*. Publié le 13/06/2016 [consulté le 05/05/2022]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/2016/06/microsoft-rachete-linkedin-pour-262-milliards-de-dollars-208768>

communication pour l'employeur sur l'organisation afin d'attirer les candidats et rend au maximum possible le contact direct avec ces candidats par la suite.⁶

- Facebook, créé en 2004 par Mark Zuckerberg et rendu public deux ans après, comptant fin 2021 plus de 2,9 milliards d'utilisateurs inscrits, est l'un des réseaux sociaux les plus visités au monde. Initialement réservé aux étudiants, Facebook est devenu un réseau social « général » utilisé pour différents types de communication, de partages, de services... La fonctionnalité dédiée à l'offre d'emploi y figurait avant d'être retirée du site en février 2022, à l'exception des États-Unis et du Canada où elle est restée fonctionnelle.⁷
- Twitter est une plateforme créée en 2006 spécialisée dans les courts messages ne dépassant pas 280 caractères afin de contraindre ses utilisateurs à être concis dans leurs tweets (c'est comme ça que sont appelés les messages postés sur la plateforme). Cette limitation permet ainsi à beaucoup de recruteurs de pouvoir faire passer des informations relatives à l'emploi ayant de la visibilité faciles et rapides à visionner et à « retweeter », mais limite la possibilité d'échanger longuement publiquement, les réponses longues et les descriptions détaillées n'étant possibles que via la messagerie privée.

1.1.2 Avantages du recrutement via les réseaux sociaux

Pour commencer, nous pouvons dire que l'un des plus grands avantages du recrutement via les réseaux sociaux réside dans le processus de ce recrutement. En effet, le processus d'utilisation des réseaux sociaux, y compris pour recruter des travailleurs, nécessite rarement des dépenses ou des formations. Tout d'abord, parce que l'inscription et

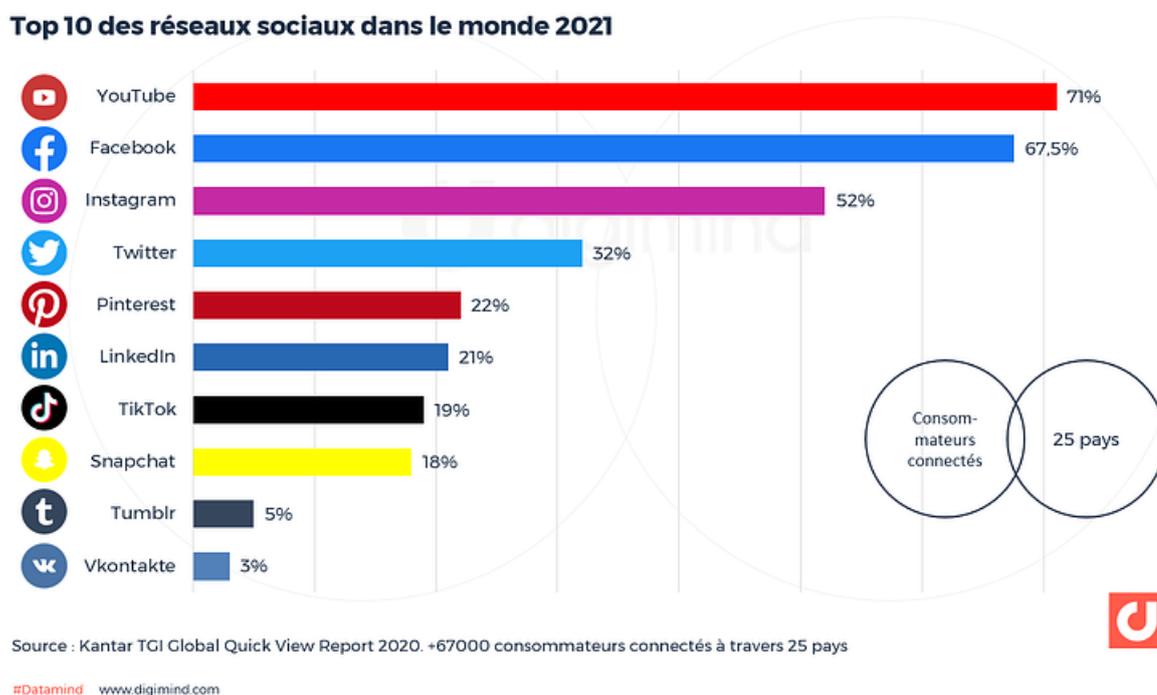
⁶ DUBOIS, Didier. PELLETIER, Emilie. Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel. HEC Montréal. « Gestion ». 2011/3 (Vol. 36), p. 12-13. Disponible sur : <https://www-cairn-info.sidnomade-1.grenet.fr/revuegestion-2011-3-page-5.htm>

⁷ COEFFÉ, Thomas. Les offres d'emploi sur Facebook, c'est terminé. Publié le 21/12/2021 [consulté le 05/05/2022]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/offres-emploi-facebook-termine/>

l'utilisation des réseaux sociaux — mis à part certains sites, les versions premium et les fonctionnalités supplémentaires optionnelles — sont généralement gratuites. Ensuite, parce que l'usage des réseaux sociaux est conçu de sorte à ce qu'ils puissent être utilisés facilement, d'autant plus que leur usage est aujourd'hui généralisé (hypothèse que nous allons commencer à vérifier à partir du prochain paragraphe). Certaines techniques de ciblage, de communication et de recherche nécessitant tout de même l'intégration, l'utilisation des réseaux sociaux en soi à des fins de recrutement des travailleurs peut donc se faire sans y être formé au préalable. Pour ce qui est du matériel nécessaire, là aussi, les conditions sont peu exigeantes : les réseaux sociaux sont généralement conçus pour pouvoir être utilisés depuis un smartphone et depuis un ordinateur, depuis un navigateur web et depuis une application, une connexion à Internet suffisant donc. Concernant la rapidité de ce processus, là aussi, les réseaux sociaux présentent un avantage car ils sont généralement adaptés à ce que les messages et les publications puissent être postés instantanément, et que l'utilisateur puisse être notifié dès qu'il est contacté ou qu'un autre utilisateur interagit avec ses messages ou ses publications.

Ensuite, nous pouvons constater que les réseaux sociaux permettent d'entrer en contact avec un très grand nombre de personnes et de visionner leur éventuel contenu. Voici un graphique (voir page suivante) illustrant la proportion des utilisateurs connectés dans le monde utilisant chacun des 10 réseaux sociaux les plus populaires, faisant notamment figurer ceux évoqués précédemment qui sont utilisés dans le cadre de la recherche et du recrutement des travailleurs : LinkedIn, Facebook, et Twitter.

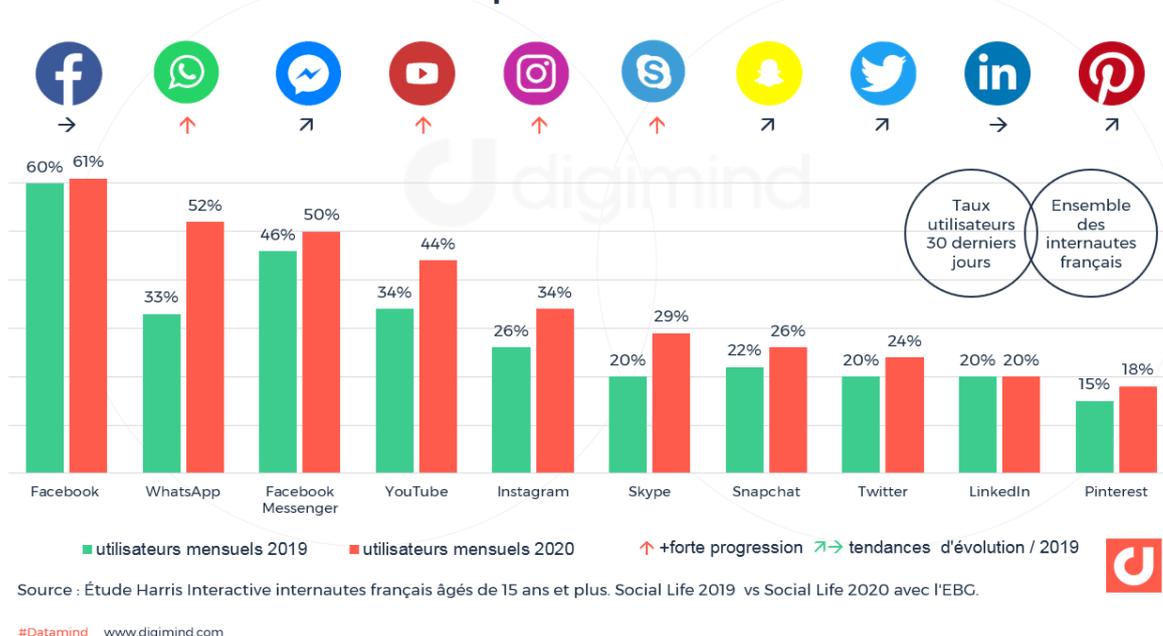
Graphique 1 : Utilisation des 10 premiers réseaux sociaux les plus populaires dans le monde par les utilisateurs connectés en 2021⁸



Comme nous pouvons le constater, plus d'un utilisateur connecté dans le monde sur deux utilise Facebook, et presque un utilisateur sur trois se connecte sur Twitter. Pour ce qui est de LinkedIn, ce taux dépasse un utilisateur sur cinq. Mais, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, c'est au recrutement des travailleurs qualifiés, et aux grandes entreprises intégrant des salariés aux domaines de qualification et d'activité différents, que nous nous intéressons. Or, cette enquête a été faite sur 25 pays, dont des pays comme le Nigéria, où le niveau de qualification est moindre qu'en France par exemple, et où les grandes entreprises avec différents spécialistes sont logiquement moins implantées : en effet, en 2008, le Nigéria comptait 22 millions de personnes analphabètes, soit 31% de la population. De plus, les Nigériens et surtout les Nigériennes sont confrontés à beaucoup de difficultés pour pouvoir accéder à l'éducation. Nous pouvons donc supposer que ces chiffres pris à eux seuls pourraient être tirés vers les bas en comparaison à ceux qui seraient relatifs aux travailleurs qualifiés susceptibles de travailler dans des grandes entreprises à diverses fonctions et spécialités. Prenons donc cette fois-ci les chiffres relatifs à la France recensés dans le tableau suivant :

Graphique 2 : Taux d'utilisation des réseaux sociaux par les internautes résidant en France pendant le confinement de 2020 et avant le confinement en 2019⁸

Taux d'utilisation des médias sociaux par les internautes en France. Confinement



Bien que nous puissions supposer (toutes choses égales par ailleurs), avant d'en avoir eu ici la confirmation par les données statistiques, là aussi que les réseaux sociaux étaient éventuellement légèrement plus utilisés pendant le confinement qu'après, nous pouvons émettre l'hypothèse d'une absence d'un abandon massif de leur utilisation après ce confinement. En analysant les chiffres de la France cette fois-ci, nous constatons donc que les chiffres pour 2020 ne sont pas plus élevés que ceux de l'étude précédente, mais au contraire moins élevés : 61%, 24% et 20% pour Facebook, Twitter et LinkedIn. L'hypothèse émise précédemment concernant la première étude est donc rejetée.

Nous en arrivons donc à la déduction que les réseaux sociaux mettent le recruteur d'une entreprise, à postes et travail diversifiés à portée de main des profils la plupart des travailleurs qualifiés susceptibles de correspondre à ce qu'il recherche, sans même qu'il

⁸ ASSELIN, Christophe. Les réseaux sociaux en France et dans le monde : les chiffres d'utilisation en 2021. Publié le 21/04/2021, mis à jour en juillet 2021 [consulté le 05/05/2022]. Disponible sur : <https://blog.digimind.com/fr/tendances/r%C3%A9seaux-sociaux-france-monde-chiffres-utilisation-2021>

ait la nécessité de se déplacer de l'endroit où il se trouve, faut-il que ce dernier soit doté d'un réseau donnant accès à Internet.

Nous constatons donc que l'outil de recrutement des travailleurs que sont les réseaux sociaux admet nombre d'avantages notables recensés précédemment, et que le processus d'utilisation en est relativement simple, rapide, peu coûteux et facile à mettre en place. Mais n'admettent-ils que des avantages ?

1.1.3 Limites du recrutement via les réseaux sociaux

Certaines limites découlent souvent des avantages eux-mêmes. Analysons donc les limites que les avantages démontrés précédemment admettent.

Commençons par la gratuité du processus de recrutement des travailleurs via les réseaux sociaux que nous avons évoquée précédemment. Tout d'abord, cette gratuité peut être partielle. Et les fonctionnalités qui peuvent justement s'avérer les plus utiles pour mener à bien le recrutement, comme par exemple la version premium de LinkedIn ou la fonctionnalité permettant de contacter n'importe quel utilisateur en dehors de nos contacts de manière à ce qu'il en soit immédiatement notifié sur Facebook, peuvent être payantes, et chères. Deuxièmement, la gratuité est souvent synonyme d'une qualité limitée du produit, par rapport aux produits payants, mais aussi par rapport à sa propre version payante. Un réseau social professionnel aura donc moins investi dans le développement du site au niveau des fonctionnalités permettant le recrutement, mais aussi dans les partenariats et les droits qui le faciliteraient également, que si ce réseau social avait été payant et dans le même temps autant fréquenté.

Ensuite, il a été question de la non-nécessité systématique d'être formé à l'utilisation. Là aussi, cette non-nécessité est en elle-même justifiée par la simplicité technique de ces plateformes, ce qui limite logiquement leur performance et leurs possibilités, que pourraient par exemple offrir un site ou un logiciel très « techniques ». Le processus de recrutement en lui-même, par ces atouts, limite donc relativement les bienfaits du recrutement via les réseaux sociaux.

Passons maintenant à l'analyse du principe même des réseaux sociaux ainsi que de leurs caractéristiques. Nous pouvons initialement constater que :

- Ce sont des plateformes web gratuites dont le temps d'inscription dessus excède rarement quelques minutes et ne nécessite généralement pas de confirmer son identité.
- La modération sur la plupart de ces plateformes existe, mais elle est majoritairement chargée de censurer le contenu dangereux ou illégal d'une autre manière.
- Ces plateformes ne sont généralement pas dédiées qu'au recrutement et l'usage qu'en font tous les internautes n'est jamais entièrement contrôlé.

On ne se retrouve donc pas d'office dans un univers « professionnel » dédié spécialement au recrutement des travailleurs. On en déduit que certains aléas de cet univers qui en découlent pourraient contrarier le processus du recrutement sur cet outil :

- Les informations fournies par un potentiel candidat peuvent être fausses, ceci n'engageant aucune responsabilité pour lui sur les réseaux sociaux.
- Le contenu partagé et présent sur le profil du potentiel candidat peut être biaisé.
- Les résultats des recherches ne seront pas toujours pertinents du fait de la non-spécialisation exclusive du réseau social dans le recrutement des travailleurs, le temps perdu constituant un coût pour l'organisation.
- De la même manière, les informations qui pourraient être pertinentes pour le recrutement ne sont pas forcément rendues apparentes.
- Ce processus peut être volontairement saboté par la concurrence,
- mais également par des internautes pratiquant des canulars à des fins de divertissement.

La modernité des réseaux sociaux qui eux ont émergé plus ou moins récemment comporte donc de nombreux atouts financiers, techniques, spatiaux, temporels, informationnels, relatifs à l'accessibilité, relatifs à la visibilité, à la performance et à de nombreuses autres choses, même si des limites non négligeables se cachent derrière ces atouts. Après donc avoir analysé les réseaux sociaux dans leur ensemble, analysons les sites web spécialement dédiés au recrutement et à l'emploi.

1.2 Les *jobboards* et leur utilisation

1.2.1 Présentation, diversité

Avec cette vulgarisation croissante d'Internet, le e-recrutement, autrement dit le recrutement des travailleurs à travers Internet, ne pouvait pas se limiter qu'aux réseaux sociaux. Ainsi, de nombreux sites dédiés à l'emploi et au recrutement, appelés *jobboards*, ont été développés à partir des années 1990 (1994 aux États-Unis et 1996 en France exactement), ayant pour but de mettre en relation demandeurs d'emplois (qui ont généralement à leur disposition une base de données dédiée sur le site appelée CVthèque pour y faire apparaître leur CV) et recruteurs (qui eux ont un espace dédié pour publier leur offre d'emploi), contenant aujourd'hui des moteurs de recherche adaptés au recrutement des travailleurs de sorte à ce que le recruteur puisse trouver des candidats lui correspondant géographiquement, qualitativement, financièrement, etc., et vice versa, ainsi que d'autres fonctionnalités la facilitant⁹. Présentons quelques-uns de ces *jobboards* :

- Keljob.com est un site d'emploi français créé en l'an 2000 qui permet au demandeur d'emploi, après avoir entré une multitude de critères de recherche, de classer les offres selon ce qui lui correspond le mieux. Dans ce cas, la partie du processus de recrutement responsable de la recherche part du salarié et le recruteur la finalise en assurant la sélection. Mais ce *jobboard* permet également au demandeur de déposer son CV : dans ce cas, c'est le recruteur qui assure la partie responsable de la recherche s'il cherche à dénicher une candidature spontanée sur CV à potentiellement intégrer dans l'organisation.

- Indeed est un site spécialisé dans la recherche d'emploi lancé aux États-Unis en 2004, qui est à ce jour le seul à être présent sur tous les continents. Sur Indeed, le processus de recherche se fait uniquement par le candidat ; le recruteur assurant les fonctions de

⁹ MELLET, Kévin. L'Internet et le marché du travail. Cadrage des formations et pluralité des formats d'information. *Réseaux*. 2004, n°3, pages 113 à 142. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2004-3-page113.htm>

communication (déposer les offres d'emplois) et de sélection par la suite ; le tout composant le processus de recrutement.

- Cadremploi est un *jobboard* interactif lancé par des cadres français en 1991. Il permet aux conseillers et aux consultants d'interagir avec les potentiels candidats afin de les orienter vers les offres susceptibles de leur correspondre. Le site connaît un relatif succès : en 2017, 166 000 offres d'emploi ont été diffusées dessus dont 80% étaient des CDI.

Nous allons dès à présent, à l'image de notre analyse de l'outil des réseaux sociaux, là aussi présenter les points fort de l'outil de recrutement des travailleurs appelé *jobboard*, avant de nous pencher sur ses éventuelles limites.

1.2.2 Avantages que comportent les *jobboards*

Contrairement à la plupart des réseaux sociaux, les *jobboards* sont, eux, spécialisés dans le recrutement, ou du moins dans l'emploi. Par conséquent, ils inspirent donc plus confiance aux utilisateurs, même si, là aussi, le degré de confiance, selon ces mêmes utilisateurs, dépend par exemple du label de cet outil de recrutement qui, pour beaucoup, peut lui donner de la fiabilité.¹⁰ Ainsi, plus l'outil inspire de confiance, plus il attirera de candidats, et plus le choix sera grand pendant le processus de recherche du candidat par le recruteur, ou à défaut, plus le recruteur aura de chances d'obtenir des candidatures. Grâce à cette spécialisation également, les fonctionnalités du site sont elles aussi adaptées de sorte à mieux mettre en relation demandeurs et recruteurs, à mieux permettre de cibler les candidats ou les offres d'emploi recherchés, à permettre de fournir et d'exposer le plus possible d'informations pertinentes pour le recrutement et uniquement ces informations-là, en deux mots, l'outil est conçu de sorte à parfaire la qualité du processus de recrutement. Ce qui est d'autant plus utile dans le cadre de notre champ d'étude : les grandes entreprises nécessitant des employés qualifiés et avec des qualifications peuvent

¹⁰ BEAUVALLET, Godefroy. LE GARFF, Marie-Christine. NEGRI, Anne-Laure. CARA, Francesco. L'usage d'Internet par les demandeurs d'emploi. *La revue de l'Ires*. 2006/3 (n°52), pages 41-69. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2006-3-page-41.htm>

ainsi avoir vision sur un seul site un grand nombre de candidats potentiels ; d'avoir vision de leur qualification, de leur formation, de leur expérience professionnelle ; et de rechercher des demandeurs d'emploi avec des qualifications très différentes sans se rendre dans plusieurs endroits éloignés, et sans même avoir à changer de site web. Enfin, toujours car il s'agit des sites professionnels, il est moins probable, par exemple, d'avoir affaire à des canulars et à du contenu non professionnel, et ainsi de diminuer le risque de temps pas fructifié.

C'est donc cette spécialisation dans le recrutement des et dans la recherche d'emploi qui permet — dans le cadre du recrutement des travailleurs — aux sites d'emploi de se démarquer positivement des réseaux sociaux. Par ailleurs, nous pouvons constater que de nombreux avantages que nous avons précédemment détectés en analysant le recrutement via les réseaux sociaux se retrouvent également chez les *jobboards* : connexion Internet et appareil suffisants pour y avoir accès, beaucoup d'endroits peuvent servir de lieu de travail tant qu'ils sont dotés d'un réseau 4G ou Wi-Fi, utilisation souvent gratuite et ne nécessitant ni technologie sophistiquée ni longue formation à l'utilisation, etc.

1.2.3 Limites des *jobboards*

Comme évoqué précédemment, la confiance des utilisateurs en l'outil joue un rôle sur la qualité du recrutement avec l'usage de cet outil. En 2006, quand l'accès à Internet et surtout le e-recrutement étaient moins généralisés qu'aujourd'hui, des chercheurs d'emploi faisaient part de leur non-motivation pour poster leur CV sur des *jobboards* due à leur persuasion de ne jamais être trouvés par un recruteur, et ainsi de perdre vainement leur temps. D'autres chercheurs d'emploi redoutaient d'être victimes d'escroquerie, car sans savoir « qui se cache » derrière un site web, il est plus difficile de se prémunir contre des annonces frauduleuses. Le manque de confiance suscité par l'aspect digital de cet outil de recrutement peut donc rendre réticents certains candidats à l'emploi à candidater ou à consacrer leur temps à la recherche via les sites d'emploi.

Nous avons précédemment conclu que les avantages principaux en matière de recrutement des *jobboards* sur les réseaux sociaux étaient liés à la spécialisation des sites d'emplois dans l'emploi, comme leur nom d'indique d'ailleurs. Une fois de plus, un inconvénient majeur découle de cette source d'avantage. En effet, et comme nous l'avons

vu antérieurement, une grande partie des internautes est inscrite et se connecte régulièrement sur les réseaux sociaux « généraux », ce qui n'est logiquement pas le cas des *jobboards*, sur lesquels, sauf notification ou demande, les gens — ceux susceptibles d'embaucher comme ceux susceptibles de postuler — se connectent le plus souvent quand ils veulent consacrer leur temps au recrutement ou à la recherche d'emploi ou, pourquoi pas, aux deux en même temps, par exemple dans le cas d'un chargé de recrutement pensant éventuellement à migrer vers une meilleure entreprise. Pour résumer : les chercheurs et les offreurs d'emplois passent moins de temps sur les sites d'emplois que sur les réseaux sociaux, certains chercheurs d'emploi n'allant même pas sur des *jobboards*, ce qui ne permet pas aux uns et aux autres de tomber « par hasard » sur un profil d'un candidat intéressant ou sur une offre d'emploi pendant leur temps initialement consacré pas uniquement à cet effet.

Outre, l'une des nombreuses, utiles et bénéfiques fonctionnalités présentes sur la plupart des sites d'emploi c'est l'envoi par mail des alertes emploi, qui consistent à ce que le demandeur d'emploi reçoive un mail lorsqu'une annonce susceptible de l'intéresser est publiée, ou alors il peut s'agir d'un récapitulatif des annonces publiées envoyé avec une certaine fréquence, qui elle peut être ou non personnalisée dans les règles en fonction du site.

Cette fonctionnalité certes utile, admet certaines limites, voire effets négatifs. D'après une expérience réalisée en 2011 sur deux semaines et 14 *jobboards* suisses, dont les résultats sont recensés dans le tableau ci-après, les agrégateurs de 4 sites n'ont pas permis d'envoyer une seule alerte. D'autres n'en ont pas envoyé assez pour présenter une gamme d'offres satisfaisante, et sur l'ensemble des alertes envoyées, seule une petite partie était conforme à ce qui était vraiment recherché.¹¹

¹¹ SAUTEBIN, Sébastien. Alertes emploi par mail : les bons et les mauvais sites. *Bon à savoir*. Publié le 02/11/2011. Pages 16-17. Disponible sur : <https://www.bonasavoir.ch/914321-alertes-emploi-par-mail-les-bons-et-les-mauvais-sites>

Tableau 1 : Enquête sur les alertes des sites d'emploi suisses

Quatre sites d'emploi n'ont envoyé aucune alerte en quatorze jours



	indeed.ch	optioncarriere.ch	jobs.ch	jobtic.ch	jobup.ch	monster.ch	edicom.ch	jobscout24.ch	offres-emploi.ch	pilote.ch
Choix de la profession recherchée	Mot clé libre	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre; menu déroulant à choix prédéfinis
Précision géographique	Mot clé libre	Mot clé libre	Menu déroulant à choix prédéfinis	Menu déroulant à choix prédéfinis	Menu déroulant à choix prédéfinis	Mot clé libre	Menu déroulant à choix prédéfinis	Menu déroulant à choix prédéfinis	Menu déroulant à choix prédéfinis; Mot clé libre	Mot clé libre
Fréquence maximale d'envoi des alertes	Quotidienne	Quotidienne	Quotidienne	Hebdomadaire	2 x par semaine	Quotidienne	Information non disponible	Quotidienne	Quotidienne	2 x par jour
> Offres reçues	52	126	6	11	4	4	0	3	0	0
> Offres pertinentes	38	95	5	7	3	2	0	0	0	0
> Offres pertinentes différentes	36	27	5	4	3	1	0	0	0	0

Enquête effectuée du lundi 3 octobre au dimanche 16 octobre 2011 Classement selon le nombre d'offres pertinentes différentes. Si identique, par ordre alphabétique.

Source : Bon à savoir¹¹

Ces limites en matière d'efficacité ont de plus d'autres conséquences négatives : la perte d'intérêt et d'attention de l'utilisateur pour ces alertes, y compris pour celles pertinentes, voire même pour tout mail en provenance de ce site, du fait du très grand nombre de mails, ce qui limite l'efficacité de la communication de l'outil. Personnellement, je n'ai toujours pas désactivé les alertes emploi de LinkedIn que j'avais activée (ou qui s'étaient activées de manière automatique) lors de ma recherche d'un contrat en alternance qui date d'il y a 2 ans déjà, même s'il s'agit plutôt d'un réseau social professionnel que d'un *jobboard* à proprement parler, tout simplement par manque d'enthousiasme pour modifier les préférences dans les réglages du site. En conséquence, j'ai souvent tendance à parcourir visuellement que très rapidement les mails en provenance de LinkedIn, du fait du nombre important de ces mails que je reçois. Ainsi, quand l'envoi des mails est mal adapté, cela peut limiter les moyens de communication par mail en général.

Enfin, une fois de plus, nous pouvons relever quelques points communs entre le recrutement des travailleurs qualifiés via réseaux sociaux et celui via les sites d'emploi, comme les canulars malveillants pratiqués par la concurrence et les difficultés à vérifier la véracité et l'exactitude du contenu mis en ligne, notamment sur la qualification et l'expérience professionnelle. Après avoir analysé les deux plus grands outils du e-recrutement, passons donc aux outils digitaux de recrutement restants.

1.3 Autres outils du e-recrutement

1.3.1 Présentation

Ces deux grands outils du e-recrutement sont-ils les seuls dont sont dotés les chargés de recrutement en ligne ? Les chasseurs de têtes, qui sont les RH chargés de dénicher des talents, qui le font en utilisant Internet, sont là pour prouver que non. Céline Bertheaume, qui est chasseuse de tête travaillant pour le cabinet Clementine International, explique en quoi consiste son métier et comment se déroulent ses recherches :

Mon métier en tant que « chasseur de tête » consiste à trouver les candidats disposant des compétences et qualités en adéquation avec les profils recherchés par mes clients sur toute typologie de profil : experts techniques, consultants, commerciaux, directeurs, etc. Une « chasse » pour un poste requiert en général 3 à 5 semaines de travail au cours desquelles nous nous attachons à bien comprendre le besoin du client, identifier des candidats via différents outils et méthodes (sites web spécialisés, réseaux, etc.), les approcher, les qualifier puis les convaincre de l'intérêt du poste s'ils correspondent au profil recherché. En moyenne, nous identifions entre 100 et 120 personnes par poste, de façon à pouvoir en rencontrer une bonne dizaine et pouvoir proposer les 3 ou 4 profils retenus, à nos clients. [...] Les méthodes et outils de chasse sont assez diversifiés aujourd'hui. Nous utilisons les sites internet spécialisés (CVthèques ou annonces), notre propre base de données, les réseaux sociaux. La « chasse de tête » à proprement parler implique d'élaborer des scénarios ingénieux afin d'obtenir les noms des profils susceptibles de nous intéresser. Le réseau et la qualité des relations développée avec les candidats depuis 8 ans maintenant sont également une source d'information très importante.¹²

Donc, bien que les réseaux sociaux soient l'outil privilégié par 9 chasseurs de tête sur 10 et utilisé par près de 19 chasseurs de tête sur 20 (chiffres de 2018), ce témoignage ainsi que l'article des *Solutions Numériques* nous apprennent que même avec les sites

¹² Connaissez-vous bien les chasseurs de têtes ? *Keljob*. [consulté le 16/05/2022]
Disponible sur : <https://www.keljob.com/articles/connaissez-vous-bien-les-chasseurs-de-tetes>

d'emploi, ce n'est pas le seul outil de recrutement numérique, et qu'il en existe d'autres : CVthèques « pures », réseaux internet et bases de données, logiciels spécialisés, annonces sur le web...¹³ Analysons donc ces derniers outils de recrutement des travailleurs qualifiés ainsi que le processus de leur utilisation.

1.3.2 Avantages

Une CVthèque donne accès à un très grand nombre de CVs qui, avec la lettre de motivation, constituent le premier outil de sélection, et donc de recrutement : 94% des recruteurs demandent un CV accompagné d'une lettre de motivation en guise de candidature à un poste¹³ ; cependant, la sélection se fait d'abord sur CV et ce n'est qu'ensuite — s'il n'y a pas rejet de la candidature sur CV — que la lettre de motivation rentre en jeu. De plus, d'après les recruteurs eux-mêmes avec qui j'ai déjà personnellement eu l'occasion de m'entretenir, il arrive souvent que la lettre de motivation ne soit même pas lue et serve purement de « formalité » ; le CV l'étant toujours ou presque est analysé en une durée moyenne de 30 secondes, ce qui constitue un gain de temps significatif pour le recruteur.

Les réseaux internes peuvent aussi être un outil de recrutement très avantageux : si on prend pour exemple les réseaux de diplômés, lorsque l'établissement en question les rend publics sur Internet, ils sont vus comme une opportunité par 4 jeunes diplômés sur 5 et plus d'un jeune diplômé sur deux les voit comme le moyen de recrutement de demain¹⁴, ce qui logiquement les pousse à soigner leur profil et à y fournir un maximum d'informations pertinentes et utiles pour le recruteur. Notre champ d'analyse étant les travailleurs qualifiés et les grandes entreprises aux employés à qualifications variées, cela

¹³ PAOLI, Juliette. Les réseaux sociaux, source privilégiée des chasseurs de tête. *Solutions Numériques*. Publié le 12/09/2018 [consulté le 16/05/2022]. Disponible sur : <https://www.solutions-numeriques.com/les-reseaux-sociaux-source-privilegiee-des-chasseurs-de-tete/>

¹⁴ Le réseau : canal de recrutement à travailler. *Association pour l'emploi des cadres*. Publié le 22/07/2021 [consulté le 18/05/2022]. Disponible sur : <https://www.apec.fr/recruteur/recruter/salons-et-rencontres/fiches-conseils/le-reseau--canal-de-recrutement-a-travailler.html>

permet donc d'avoir accès à une base de données de potentiels travailleurs diplômés, donc qualifiés ; ainsi que d'avoir accès aux réseaux des établissements très différents et donc à qualifications très différentes également, toujours sans avoir à se déplacer, une connexion à Internet et un appareil permettant de surfer sur Internet suffisant.

La base de données interne constituée par l'entreprise elle-même ou par ses partenaires, elle, a l'avantage d'être adaptée aux besoins de l'entreprise et de ne recenser que ce qui est pertinent et utile pour l'entreprise, ce qui génère évidemment un avantage que n'ont pas les autres outils de recrutement digitaux qui n'ont pas été conçus pour une entreprise donnée spécifiquement. Ainsi, par exemple, le problème des informations inutiles coûteuses en matière de temps ou celui des fonctionnalités manquantes sont évités.

Enfin, concernant les annonces sur publiées ailleurs sur le net, on peut dire qu'aucune inscription au préalable n'est nécessaire afin de les recherches et qu'en utilisant un moteur de recherche, on ne se limite pas qu'à un seul site mais à tout Internet.

On constate donc que certains mêmes avantages reviennent pour de nombreux outils de recrutement digitaux alors que d'autres sont propres à chaque outil.

1.3.3 Limites

Ces outils digitaux de recrutement restants ont pour point commun de ne pas être les principaux outils numériques de recrutement, et par conséquent des limites en découlent. Par exemple, les bases de données et les réseaux internes contiennent beaucoup moins de profils que, par exemple, un réseau social professionnel comme LinkedIn. Le fait de chercher des annonces de manière aléatoire sur le net ne permet pas de bénéficier des fonctionnalités et de l'adaptation au processus de recrutement dont permettent de bénéficier les principaux outils de recrutement. Les CVthèques « pures », quant à elles, ne donnent accès qu'au CV, restreignant ainsi le volume des informations consultables pertinentes pour le recrutement... Là aussi, pour la plupart des outils de recrutement numériques, nous pouvons relever des limites telles que la difficulté à contrôler l'authenticité des informations fournies ou des comportements malveillants des internautes pouvant se faire passer pour un chercheur d'emploi.

Nous avons donc analysé les outils numériques de recrutement des travailleurs et les processus de leur utilisation, leurs avantages et les limites qu'ils admettent. Analysons

maintenant comment ont évolué dans le temps ces outils et ces processus, quels avantages ont procuré ces évolutions et si l'impact de ces évolutions ne se résume qu'aux avantages.

Section 2 : Évolution des outils et des processus digitaux de recrutement

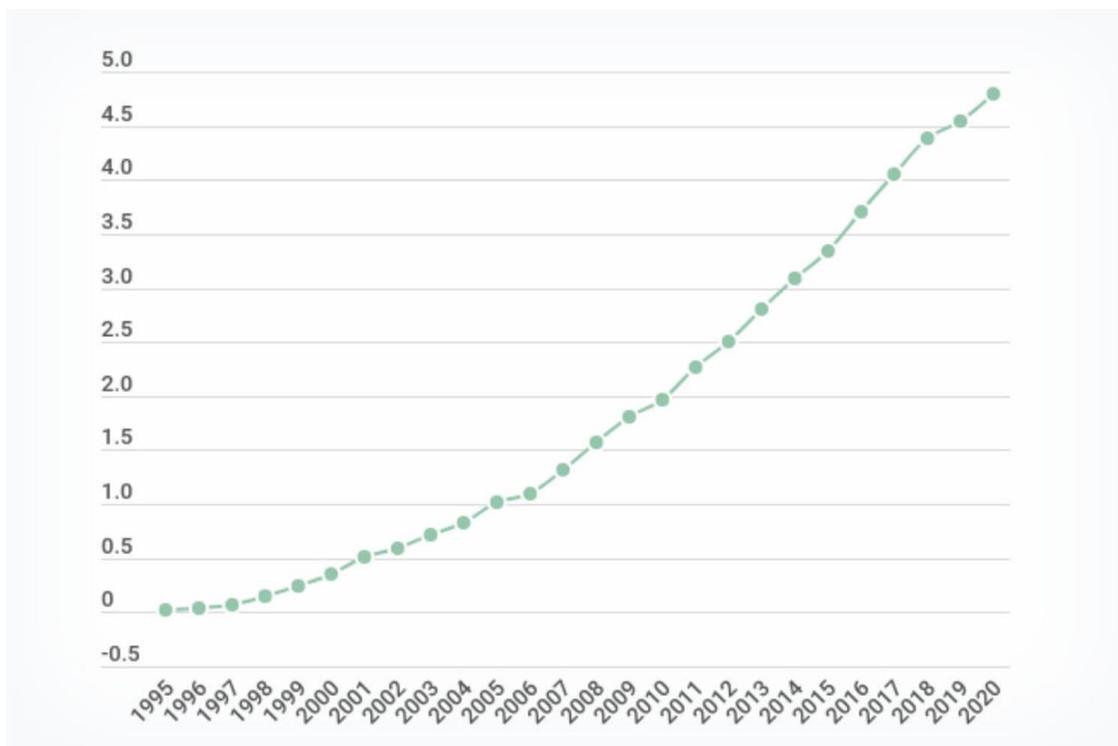
2.1 Évolutions liées au progrès technique

2.1.1 Évolutions liées à l'expansion d'Internet

Les outils de recrutement numériques étant directement liés à l'usage d'Internet, il est logique de supposer que ces derniers ainsi que les processus de leur utilisation ont été impactés par le développement d'Internet dans le temps, dont la chronologie est présentée en annexe.

Avant 1990, ce qui correspond, comme indiqué dans l'annexe, au remplacement de l'ARPANET, qui était une sorte d'« Internet fermé » réservé aux services de renseignement, par ce qu'on appelle actuellement l'Internet, le e-recrutement était — logiquement — difficilement concevable, le recrutement était donc jusque-là exclusivement « matériel ». C'est donc dans les années 1990 que les premiers systèmes de recrutement informatiques ont vu le jour aux États-Unis. La généralisation croissante et continue à partir des années 2000, retracée dans le tableau chronologique joint dans les annexes (voir **annexe 2**), a donc permis le développement du e-recrutement, grâce à l'augmentation continue du nombre de personnes ayant accès à Internet, puis à celle du temps passé par les internautes sur Internet (un graphique retraçant l'évolution du nombre d'internautes entre 1995 et 2020 est joint au début de la page suivante afin d'illustrer l'envergure et la continuité de cette évolution), puis à la création et au développement des sites d'emploi et des réseaux sociaux, puis à la création et à la vulgarisation des smartphones et des autres appareils nous permettant de nous connecter de manière quasi-instantanée, puis à la généralisation des espaces fournissant une connexion sans fil, puis de l'Internet mobile...

Graphique 3 : Évolution du nombre d'internautes dans le monde entre 1995 et 2020



Source : Le Journal du Net¹⁵

Ainsi, à partir des années 2000, le processus de recrutement est devenu moins coûteux et plus rapide grâce au développement des outils de recrutement numériques sur Internet tels que les réseaux sociaux¹⁶, ce qui représente un gain de temps pour les recruteurs, mais aussi et surtout financier pour les entreprises grâce à l'amélioration de l'efficacité du processus de recrutement et à la baisse des coûts de ce processus. Les nombreux autres avantages décrits précédemment des outils digitaux numériques ont eux aussi été

¹⁵ Nombre d'internautes dans le monde. *Le Journal Du Net*. Mis à jour le 07/01/2021 [consulté le 19/05/2022]. Disponible sur : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1071539-nombre-d-internautes-dans-le-monde/>

¹⁶ MAZOIR, Fabrice. Recrutement : qu'est-ce qui a changé en 15 ans ? *Blog du modérateur*. Publié le 07/10/2015, mis à jour le 03/10/2016 [consulté le 19/05/2022]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/>

exploités, grâce à quoi le processus de recrutement des travailleurs qualifiés peut s'exercer depuis n'importe quel endroit ne rendant pas impossible la navigation sur le net, avec moins de formation et de matériel nécessaires, avec un accès à un plus grand nombre de candidatures, etc.

Mais dans le même temps, cette vulgarisation d'Internet a fait émerger certaines difficultés auxquelles les recruteurs n'étaient pas ou moins confrontés précédemment. Les recruteurs rapportent qu'ils se retrouvent souvent submergés de candidatures qu'ils n'ont pas le temps de traiter en intégralité, car d'une part, l'envoi ayant été rendu plus rapide et plus facile, le nombre de candidatures envoyées a logiquement fortement augmenté, et ces dernières ne se limitent désormais plus aux candidatures pour lesquelles le candidat aurait forcément la motivation et le temps nécessaire afin de les constituer et de les envoyer ; et d'autre part, en raison des difficultés à contrôler tout ce qui se déroule et se pratique en ligne, les recruteurs se sont retrouvés exposés à de nouvelles formalités leur prenant du temps qui n'étaient pas indispensables auparavant. Les chargés de recrutement nous confient également que le rapport au travail et au recrutement même se sont dégradés du fait de la « digitalisation » des relations humaines ayant entraîné une certaine déresponsabilisation des travailleurs et une certaine déshumanisation du recrutement : ils nous expliquent que la communication via Internet a rendu la ponctualité moins cruciale dans la vie de tous les jours, et que donc par conséquent cela l'a rendue moins prioritaire dans l'inconscient de l'employé. De plus, le fait pour les recruteurs d'être très souvent exposés aux CVs en ligne ne leur permet plus de se concentrer sur la personnalité du candidat autant qu'avant.¹⁶

Contrairement donc à ce que nous avons émis comme hypothèse au commencement, la quantité des inconvénients liés à l'expansion d'Internet n'est finalement pas négligeable même en comparaison aux avantages que cette expansion a procurés, même si la quantité et l'importance de ces avantages dépassent tout de même celles des inconvénients.

2.1.2 Évolutions liées aux autres aspects du développement technologique

Le développement du stockage numérique est un outil qui a considérablement simplifié le processus de recrutement : en effet, les recruteurs évoquent les complexités auxquelles ils étaient confrontés à l'époque où le stockage numérique était moins accessible en parlant des « *kilomètres de classeurs remplis de CVs* »¹⁶ alors qu'aujourd'hui ceci peut

par exemple être stocké sur un ordinateur sans même que cela nécessite l'utilisation d'Internet dans le cas où la mémoire de l'ordinateur est suffisante. Une fois de plus, cela représente une économie non négligeable en temps et en coûts pour l'entreprise.

Le progrès technique a par ailleurs facilité le recrutement grâce à d'autres outils et aux nouveaux processus. Par exemple, des logiciels permettent aujourd'hui de concevoir et de reproduire les CVs et les lettres de motivation en les déclinant : les candidatures à traiter sont en conséquence plus soignées et le processus de sélection est ainsi facilité. Les grandes entreprises sur lesquelles nous nous concentrons dans ce mémoire de recherche étant mieux dotées technologiquement, les outils tels que les systèmes d'information permettent de mieux organiser et coordonner les besoins et les objectifs RH, dont le recrutement, ce qui permet d'orienter et de mieux adapter les processus de ce recrutement.

Notre mémoire de recherche étant également centré sur le recrutement des travailleurs qualifiés, la notion de qualification a elle aussi, sans surprise, beaucoup évolué avec le progrès technique. Personnellement, j'indique systématiquement mes compétences numériques dans mon CV comme il m'a toujours été conseillé de faire, et les ai même faites certifier avec la certification Pix l'été dernier, alors que ce n'est pas à ces compétences-là que l'on pense en premier ni en deuxième lorsqu'on parle de mon domaine d'études et de mon domaine d'activité futur. Que dire des grandes entreprises avec des salariés à compétences très variées qui constituent notre champ d'étude dans ce mémoire de recherche, au sein desquelles les recruteurs ont forcément besoin de dénicher des responsables de logistique, des systèmes d'information, souvent de marketing digital et des développeurs web ? Il en découle donc que suite à cette évolution de la notion de qualification, les outils et les processus de recrutement des travailleurs qualifiés doivent s'adapter et répondre à ces exigences. Un outil ou un processus qui était performant hier peut donc ne plus l'être aujourd'hui, ils se doivent donc de s'adapter au risque de pénaliser les entreprises.

Voici comment ont évolué les outils et les processus de recrutement des travailleurs au cours du très long développement d'Internet, dont la chronologie complète est illustrée en annexe, et au cours du progrès technique en général. Mais par ailleurs, comme nous le savons tous, une crise sanitaire majeure a débuté en 2020 et a elle aussi fortement impacté le recrutement.

2.2 Évolutions récentes dues à la crise de la Covid-19 et à l'émergence du télétravail

2.2.1 Impacts sur le processus de recrutement

La pandémie de la Covid-19, apparue initialement en 2019 dans la ville chinoise de Wuhan et devenue une pandémie mondiale au printemps 2020 a bouleversé le monde du travail, pour ne pas dire le monde tout court, et donc logiquement le recrutement des travailleurs a lui aussi été fortement impacté par la même occasion. Avec les confinements totaux et partiels qui ont été décrétés, les fermetures imposées, les ventes et la production contrariées et la crise économique qui ne pouvait pas ne pas aller de pair avec cette crise sanitaire sans précédent, les processus de recrutement ont, sans surprise, eux aussi évolué.

Le plus grand des changements a sans doute été l'instauration du télétravail qui a d'autant plus impacté les grandes entreprises qui constituent notre champ d'étude. Le processus de recrutement a donc forcément dû s'adapter. Tout d'abord, notre champ d'étude étant porté sur les travailleurs qualifiés, le concept de qualification des travailleurs a significativement changé : non seulement parce que tous les travailleurs n'ont pas été initialement formés de sorte à être amenés à télétravailler un jour, mais aussi parce que les compétences sont devenues moins conditionnées qu'avant par la qualification et plus qu'avant par le développement autonome de compétences et par l'adaptation autonome au télétravail : ainsi, les cadres des opérations bancaires qui avant la crise étaient jugés par les recruteurs — à tort, comme ça s'est révélé par la suite — pas assez autonomes pour pouvoir travailler à distance, ont eu l'occasion de faire leurs preuves et ainsi faire mentir cet *a priori*.¹⁷ Toutes ces anticipations à faire qui ne faisaient jusque-là pas partie du processus de recrutement ont incontestablement rendu celui-ci plus complexe. Le télétravail ayant été intégré dans les entreprises et désormais perçu par nombre de personnes comme un droit à revendiquer, et par conséquent rien ne certifiant sa

¹⁷ SCHÜTZ, Gabrielle. NOÛS, Camille. Pour une sociologie du travail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*. 2021/2, n°43. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2021-2-page-1.htm?contenu=article>

suppression prochaine, ces changements peuvent donc rester ancrés dans le processus de recrutement à l'avenir.

Mais n'oublions pas que beaucoup de recruteurs se sont eux-mêmes retrouvés en télétravail. Mis à part le fait que le processus de recherche des travailleurs a dû s'orienter encore plus qu'avant vers les outils digitaux qui, comme nous l'avons démontré précédemment, étaient déjà sollicités de manière importante, certaines parties du processus du recrutement se sont digitalisées. C'est le cas par exemple des entretiens d'embauche qui font partie du processus de sélection des travailleurs, d'autant plus lorsqu'on étudie le recrutement des travailleurs qualifiés. Ainsi, le processus de recrutement s'est retrouvé au défi de reproduire à travers un écran les conditions du réel, et surtout d'y adapter les capacités analytiques : s'assurer de la présentabilité du candidat, et donc de son professionnalisme ; évaluer sa confiance en soi et la spontanéité de son discours à travers son comportement, qui est évidemment moins apparent sur l'écran que lorsque le candidat est en face notamment du recruteur... Les entretiens à distance, du fait de leur praticité, notamment pour des chercheurs d'emploi résidant loin, devant rester plus récurrents qu'avant après leur généralisation, même si cette généralisation a été contrainte, le processus de recrutement devra désormais intégrer ceci alors que c'était moins souvent le cas par le passé.

2.2.2 Impacts sur les outils du recrutement

Outre l'usage des outils de recrutement digitaux qui ont dû être privilégiés pendant cette pandémie, certains d'entre eux sont devenus encore plus efficaces qu'avant. C'est le cas des réseaux sociaux qui, comme nous l'avons vu précédemment, sont devenus plus utilisés par les internautes depuis le début de la crise⁸ (voir **graphique 2**), ce qui non seulement a rendu la gamme de choix des candidats plus large, mais a aussi contribué au développement de ces réseaux sociaux, du fait de la rentabilisation de l'investissement, y compris au développement de ce qui était utilisé à des fins de recrutement sur ces réseaux sociaux.

D'autres logiciels qui eux aussi sont devenus des outils de recrutement ont aussi pu booster leur chiffre d'affaires et ainsi s'assurer un développement dans l'avenir et donc de meilleures performances, et donc, pour les raisons déjà évoquées, une intégration plus

importante qu'avant dans le processus de recrutement : par exemple, l'application Zoom permettant d'organiser des visioconférences — idéale pour les entretiens d'embauche à distance — a augmenté ses revenus de 327% en un an après le début de la crise sanitaire, et est surtout devenue très connue du grand public.¹⁸

2.2.3 Impacts sur la qualité du recrutement

On constate donc que cette digitalisation aussi contrainte qu'inattendue a certes nettement amélioré les outils et les processus de recrutement des travailleurs digitaux dans leur globalité, ses effets sur la qualité du recrutement même sont beaucoup moins jouissifs. La contrainte et la précipitation de cette digitalisation ont d'une part empêché d'assurer cette transition convenablement et en faisant toutes les adaptations nécessaires, et d'autre part ont digitalisé « de force » les parties du processus de recrutement qui n'étaient pas vouées à être digitalisés, dégradant ainsi la qualité du recrutement. Mais cette digitalisation s'étant ainsi retrouvée ancrée tant dans les processus que dans les habitudes et les revendications salariales, les impacts négatifs ont toutes leurs chances de s'attendre à des investissements devant atténuer ces difficultés par rapport au poids qu'ils ont eu dans ce contexte d'urgence et d'absence de choix.

2.2.4. Autres impacts sur le recrutement

Selon Djilali BENABOU, professeur à l'Université de Mascara, le recrutement devrait connaître d'autres changements concernant les priorités du processus de recrutement en raison de la pandémie :

« Les répercussions managériales restent dans le grand flou. Néanmoins, quelques tendances lourdes se dessinent dans le monde « avec Covid-19 » et le monde « post Covid-19 », qu'on peut classer en trois principaux volets : si les compétences managériales dans un passé proche cherchaient la mise en œuvre des plans de développement et de recrutement et la focalisation sur les questions commerciales et

¹⁸ Zoom : propulsée par le confinement, l'app de visioconférence se prédit un bel avenir. *FrenchWeb*. Publié le 02/03/2021 [consulté le 20/05/2022]. Disponible sur : <https://www.frenchweb.fr/zoom-propulsee-par-le-confinement-lapp-de-visioconference-se-predit-un-bel-avenir/416818>

marketing ; dans un futur proche elles seront axées sur le restructuring autour des aspects techniques de court terme tels que la gestion de la trésorerie, de la paie, la réorganisation du travail et des normes de sécurité dans une navigation à vue sans aucun horizon claire ni stable. »¹⁹

Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que les différents outils digitaux de recrutement des travailleurs et le processus de leur utilisation ont de nombreux avantages : certains de ces avantages sont communs à beaucoup de ces outils et parfois même à leur quasi-totalité ; d'autres sont propres à l'outil en question. Nous avons pu remarquer que les avantages sont parfois basés sur des choses comme les avantages du digital et d'Internet en soi. Nous avons par la suite pu remarquer que les limites que ces outils et leur utilisation admettent découlent souvent de ces avantages même. L'utilisation de ces outils a été rendue possible grâce au progrès technique qui, contrairement à ce que nous supposions au début, en plus des nombreux avantages qu'il a procurés, a causé plus de difficultés qu'on ne pouvait penser au début, même si les avantages dépassent toujours les inconvénients. En effet, nous nous sommes rendus compte que certains aspects humains, relationnels et authentiques se perdent lors de la digitalisation du recrutement, ce qui est non sans entraîner des conséquences. Enfin, la pandémie mondiale tombée brusquement a rendu contrainte cette digitalisation au moment où on ne s'y attendait pas et sur les niveaux où on ne le souhaitait pas forcément, ce qui a logiquement posé un nombre important de difficultés. Mais en dépit de cela, c'est parce qu'il y a eu cette crise majeure que cette digitalisation que beaucoup d'outils digitaux de recrutement des travailleurs ont été significativement améliorés et que les processus ont été adaptés. Cette digitalisation, qui sera désormais plus « ancrée » dans le recrutement que par le passé, devrait donc pour ces raisons mieux pouvoir contrer ces effets négatifs qu'en pleine situation d'urgence

¹⁹ FRIMOUSSE, Soufyane. PERETTI, Jean-Marie. Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*. 2020/2, n°28. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm>

inopinée, comme c'était le cas au début de la crise. Tout ne se repose donc pas sur le digital dans le recrutement des travailleurs. Poursuivons donc notre analyse par les outils et les processus de recrutement des travailleurs cette fois-ci non digitaux.

CHAPITRE 2 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS NON DIGITAUX DE RECRUTEMENT ET LEUR ÉVOLUTION

Introduction

Nous pouvons déduire de ce qui a précédé que premièrement, le digital n'a pas toujours fait partie des outils et processus de recrutement des travailleurs faute de technologie, et que deuxièmement, le digital ne peut toujours pas tout assurer, le « non-digital » ayant des vertus que la technologie ne peut combler. Ce qui fait que les outils et processus de recrutement non digitaux méritent tout autant d'être analysés, d'autant plus que cette analyse nous permettra ensuite de dresser une comparaison qui s'inscrira dans la réponse à notre problématique. C'est donc ce par quoi nous allons poursuivre en analysant tout d'abord les outils et les processus non digitaux des travailleurs, en démontrant leur nécessité et en juxtaposant leurs avantages à leurs limites, puis en analysant là aussi leur évolution dans le temps afin de déterminer si ces évolutions ont été exclusivement bénéfiques ou si, une fois de plus, elles ont fait émerger de nouvelles difficultés qui n'étaient pas ou moins présentes auparavant.

Section 1 : Les outils et les processus non digitaux de recrutement des travailleurs

1.1 « Outils » humains : métiers RH

1.1.1 Présentation et diversité

Même s'il est vrai qu'il serait très indélicat, dans un langage courant, de désigner un être humain comme étant un outil, les ressources humaines constituent un outil de recrutement indispensable au sens technique du terme, la machine ne pouvant assurer entièrement tout le processus de recrutement des travailleurs. C'est la raison pour laquelle il existe près d'une trentaine de métiers RH⁴ dont plusieurs sont dédiés au recrutement des travailleurs : responsable du recrutement, consultant en recrutement, chasseur de tête... Ce sont des

métiers exercés par des spécialistes eux-mêmes qualifiés, percevant des rémunérations assez intéressantes (qui peuvent dépasser les 60 000 € bruts annuels⁴) et dont les entreprises, à partir d'un certain nombre de salariés nécessaires à leur activité, ne peuvent se passer, raisons pour lesquelles j'ai personnellement choisi d'orienter mon projet d'études et professionnel vers les ressources humaines. Présentons donc certains de ces métiers :

- Le responsable du recrutement détermine la politique du recrutement des travailleurs de l'entreprise et la met en œuvre en attirant des candidats à l'emploi vers l'entreprise et en sélectionnant parmi ces derniers ceux dont le profil correspond le mieux aux besoins de l'entreprise.⁴
- Les chargés de recrutement que nous avons déjà évoqués à de très nombreuses reprises, également appelés chasseurs de tête, sont chargés de dénicher les talents et les candidats dont le profil correspond au mieux à ce que l'entreprise recherche.
- Le consultant en recrutement effectue, en plus du travail de recherche l'élaboration du profil recherché lors des conseils internes.²⁰

1.1.2 Leur importance et leur nécessité pour le recrutement

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, le recrutement a certains aspects humains et relationnels que la machine ne possède pas, ce qui fait que certaines étapes du processus ne peuvent être digitalisées ou bien que lorsqu'elles se digitalisent, leur qualité et leur efficacité se dégradent. Prenons l'exemple d'un entretien d'embauche, partie intégrante du processus de recrutement : il ne peut être exécuté par une machine ni par un logiciel, et lorsqu'il se digitalise indépendamment de la volonté de l'entreprise, cela engendre des difficultés supplémentaires pour le recruteur.

²⁰ Chargé de recrutement ou consultant : quelle différence ? Publié en 2018-2019 [consulté le 20/05/2022]. Disponible sur : <https://www.cofabrikrh.com/2019/11/13/charge-de-recrutement-ou-consultant-quelle-difference/>

Les outils et les processus de recrutement, même digitaux, ont besoin d'être mis en œuvre, les outils « humains » sont donc indispensables, car ils ont des capacités analytiques dont la technologie et l'IA ne sont pas dotées et sont plus polyvalents que ces dernières. Ils ne peuvent donc pas être intégralement remplacés par des outils digitaux.

1.1.3 Leurs limites

À la différence du capital technique, le capital humain travaille contre une rémunération et doit donc percevoir un salaire, et éventuellement des primes. De plus, comme nous l'avons déjà remarqué, les spécialistes en recrutement peuvent prétendre à des rémunérations assez intéressantes.⁴ Ils représentent donc un coût constant pour l'entreprise à la différence de la machine qui elle ne représente qu'un coût initial et celui d'entretien.

L'Homme n'étant par définition pas une machine, son fonctionnement peut ne pas être aussi « parfait » que celui d'une machine. Les aléas comme des fautes professionnelles ou des accidents de travail ne sont donc pas non plus à exclure.

1.2 Les autres outils non digitaux

1.2.1 Présentation, diversité

Le concept de recrutement des travailleurs ayant vu le jour longtemps avant les outils digitaux, les outils de recrutement autres que numériques ont donc toujours existé. Par exemple, avant la vulgarisation d'Internet, les candidatures s'envoyaient non pas en ligne mais par voie postale ; certains s'interrogeant il y a 10 ans encore si cette pratique était à maintenir.²¹ Il en va de même pour les documents des recruteurs, qu'il était autrefois impossible de numériser et stocker en ligne, qui étaient gardés exclusivement en format papier.¹⁶ Enfin, le contrat de travail qui conclut le processus de recrutement, est toujours présenté en format papier lorsqu'il doit être signé.

²¹ CHESNEL, Sandrine. Recherche d'emploi : faut-il encore envoyer un CV papier par courrier ? *L'Étudiant*. Publié le 27/10/2011 [consulté le 21/05/2022]. Disponible sur : https://www.letudiant.fr/jobsstages/lettres-de-motivation_1/recherche-demploi-faut-il-encore-envoyer-un-cv-papier-par-courrier-14564.html

1.2.2. Nécessite pour le recrutement et avantages

Avec la digitalisation croissante du monde du travail, beaucoup de ces outils-là se retrouvent de moins en moins indispensables, et donc de plus en plus remplacés par des outils numériques. Néanmoins, leur plus grand avantage est qu'ils sont plus facilement authentifiables, raison pour laquelle il est toujours exigé que les contrats de travail soient signés de manière non digitale. Dans le cadre de l'envoi d'une candidature par voie postale, on s'expose beaucoup moins aux risques de canulars ou de « spam », même si cette manière de candidater n'est plus que très peu sollicitée, contrairement à autrefois. Le fait de stocker les documents en format papier protège des risques du piratage et des pannes informatiques, ce qui en plus était synonyme des dépenses en cybersécurité en moins lorsque c'était d'actualité. Enfin, ces outils de recrutement sont moins coûteux que les machines, ce qui représente des coûts en moins pour l'entreprise.

1.2.3 Limites

Ces outils-là sont de moins en moins utilisés car leur utilisation est beaucoup moins rapide et moins englobante. Par exemple, La Poste ne permet pas, à la différence d'un service mail sur Internet, d'effectuer un envoi instantané ni d'en effectuer un sans avoir à se déplacer. Le fait de stocker les documents en format papier est encombrant, rend plus délicat le fait de traiter et d'analyser ces documents, et rend également plus difficile leur rétablissement en cas de perte, de vol ou de dégradation. C'est pourquoi la digitalisation des outils de recrutement des travailleurs est menée par les entreprises. Intéressons-nous maintenant aux processus non digitaux de recrutement.

1.3 Les processus de recrutement non digitaux

1.3.1 Présentation, diversité

Comme nous l'avons déjà vu, certains processus de recrutement non digitaux soit ne peuvent se faire que de manière non digitale, soit ils sont préférés aux processus de recrutement digitaux. Il s'agit notamment de l'étape de l'entretien d'embauche du processus de recrutement, qui, comme nous l'avons déjà évoqué, peut être réalisé de manière digitale mais que les recruteurs préfèrent toujours réaliser en présence physique.

1.3.2 Avantages

Comme nous l'avons déjà fait remarquer précédemment, l'évaluation des aspects relationnel et humain peut se perdre lors de la digitalisation des processus de recrutement. Ainsi, le cabinet de recrutement Accile privilégie le processus « matériel » au digital concernant les entretiens d'embauche, et nous explique pourquoi :

« Revenons rapidement sur l'un des engagements forts d'Accile : la compréhension des enjeux et des problématiques RH des entreprises qui nous font confiance. Pour leur garantir des résultats de qualité et durables dans leurs process de recrutement, nous privilégions systématiquement l'écoute active. Elle permet de capter précisément leurs besoins, de respecter leurs cahiers des charges, pour être un relais utile auprès des candidats. Et pour trouver LE candidat, en phase avec leurs attentes, Accile s'applique à valider tout autant les compétences techniques et métiers de celui-ci (ses hard skills), que ses qualités humaines et ses motivations lors de l'entretien de recrutement, ses soft skills. Les soft skills, c'est-à-dire les aptitudes humaines, les compétences comportementales, le savoir-être des candidats, sont bel et bien au centre des attentions dans les processus de recrutements en 2020. Peut-on les mesurer, les saisir lors d'un entretien de recrutement par visioconférence ? Quelle place au-delà des mots échangés pour la communication non verbale ? Ce langage, révélateur d'émotions, de ressentis conscients ou inconscients, en passant par le filtre vidéo peut parfois être moins bien capté. Sans parler du stress éprouvé par le candidat pour adopter la posture parfaite lors d'un échange visio. Si les mots sont étudiés, le corps quant à lui ne ment jamais. Chez Accile, nous prenons en compte cela avec attention et n'hésitons pas à rencontrer en face-à-face le candidat, si nous estimons cela utile et nécessaire dans le processus de recrutement. »²²

²² Entretiens de recrutement par visioconférence vs entretiens en présentiel. Accile. Disponible sur : <https://www.accile.com/+entretiens-de-recrutement-par-visioconference-vs-entretiens+.html>

Les experts d'Accile le confirment donc une fois de plus, et ajoutent que ce processus, lorsqu'il est non digital, permet également de responsabiliser l'individu en le plaçant dans un cadre et une ambiance professionnels avant même de l'embaucher.

1.3.3 Limites

Cependant, ce processus-là, bien que privilégié, l'est de moins en moins, tendance qui ne date pas du début de la pandémie mais de bien avant. Tout d'abord car ce processus est beaucoup plus coûteux que celui dématérialisé. Ensuite, parce que la réalisation d'un entretien à distance est plus rapide et plus pratique, d'autant plus pour les candidats résidant loin du potentiel futur lieu de travail à l'heure où ils postulent, car elle ne nécessite pas de présence physique.²² Enfin, parce que, bien que cela reste toujours plus difficile que lors d'un processus dématérialisé, les recruteurs compétents parviennent tout de même à percevoir et analyser le professionnalisme et le comportement du candidat à travers un écran²³, ce qui rend le processus non digital encore plus substituable. Pour en revenir aux tendances, les outils et les processus de recrutement autres que digitaux ont eux aussi beaucoup évolué, et c'est ce avec quoi nous allons poursuivre notre analyse.

Section 2 : Évolution des outils et des processus de recrutement non digitaux

2.1 Évolution des processus de recrutement non digitaux

Le processus de recherche des travailleurs n'a pas toujours été quasiment que digital. Encore en 2007, l'embauche « informelle » se pratiquait beaucoup et était basée sur le bouche-à-oreille, et la cooptation, ce qui correspond à ce que les employés déjà présents

²³ RINGEL, Rae. Huit conseils pour mener à bien un entretien d'embauche à distance. *Harvard Business Review*. Publié le 21/02/2022 [consulté le 22/05/2022]. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/02/43314-huit-conseils-pour-mener-a-bien-un-entretien-dembauche-a-distance/>

dans l'entreprise en fassent rentrer d'autres, ce qui précédait l'entretien d'embauche,²⁴ eux aussi très majoritairement en présence physique à l'époque, avant de prendre la voie de la digitalisation dont la vitesse d'expansion a atteint son pic en 2020, au moment du début de la crise sanitaire et du travail à distance imposé.²²

2.2 Évolution des outils de recrutement non digitaux

La Poste n'est plus du tout prise en compte comme outil d'envoi et de traitement des candidatures, mais elle était encore un outil obligatoire et exigé vers la fin des années 2000.²⁵ Cet outil n'a pas connu d'évolutions significatives en soi depuis, mais il était encore « dans les mœurs » en raison de la généralisation alors assez récente d'Internet, après laquelle il s'est presque complètement retrouvé remplacé.²¹ Ainsi, depuis, La Poste est devenue plus un outil de transfert des documents originaux, de colis, d'argent (et encore, de moins en moins), mais que très peu pour envoyer ce qui peut être envoyé par mail. Concernant les « outils » humains, le développement de l'éducation et de l'accès à l'éducation a permis de former des RH plus compétents.

2.3 Conséquences de l'évolution des outils et processus non digitaux de recrutement

2.3.1 Conséquences « positives »

La modernisation a permis de rendre certains de ces outils plus performants, comme par exemple l'investissement dans l'éducation et la formation des recruteurs qui n'a pu qu'avoir été bénéfique pour leurs connaissances et compétences, et donc pour la qualité du recrutement. D'autres outils non digitaux — dans le recrutement — ont été remplacés par de nouveaux outils digitaux plus rapides, moins chers et plus pratiques à utiliser, ces

²⁴ GATEAU, Matthieu. Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche. *Sociologie pratique*. 2007/2, (n°15), pages 123 à 134. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-123.htm#no9>

²⁵ SEILER, Ben. Envoyer sa candidature par poste : encore d'actualité ? *Jobs.ch*. Publié le 30/05/2018 [consulté le 22/05/2022]. Disponible sur : <https://www.jobs.ch/fr/job-coach/envoyer-sa-candidature-par-poste-encore-dactualite/>

outils non digitaux qui ont été remplacés ont alors pu être consacrés aux autres domaines dans lesquels ils sont restés indispensables ou préférables.

2.3.2 Conséquences « négatives »

L'obsolescence contrainte de certains outils digitaux, comme par exemple celle de l'entretien d'embauche en présentiel pendant le confinement, a rendu plus difficile l'évaluation du comportement et de la personnalité du candidat, même si les recruteurs arrivent en partie à pallier cette difficulté. L'abandon de l'envoi des candidatures par voie postale expose au risque de recevoir trop de courriel électronique non pertinent, ce qui fait augmenter le risque de se retrouver submergé de mails et d'augmenter ainsi le temps de traitement des candidatures voire de passer à côté d'une candidature pertinente. Aussi, comme il est toujours plus difficile d'identifier un internaute qui envoie un mail plutôt qu'un expéditeur d'une lettre par La Poste, de nouveaux procédés afin de se sécuriser ont dû être mis en place, qui n'étaient pas nécessaires avant. Enfin, depuis que les documents relatifs au recrutement ne sont plus stockés en format papier mais de façon numérique, de nouveaux investissements et dépenses en cybersécurité sont devenus indispensables afin de se prémunir contre le risque de piratage.

Conclusion

Parmi les divers et variés outils et processus non digitaux de recrutement des travailleurs, certains sont donc indispensables, d'autres substituables et encore d'autres sont obsolètes à l'heure d'aujourd'hui. Au cours du temps et avec la digitalisation continue des outils et processus de recrutement, le processus de recrutement a pu gagner en rapidité et en simplicité grâce à la substitution de certains outils « matériels » par des outils numériques. Mais la digitalisation a également fait naître de nouvelles difficultés, notamment la digitalisation spontanée et contrainte lors de la crise sanitaire mondiale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre analyse nous amène à déduire que les outils et les processus digitaux de recrutement des travailleurs et ceux non digitaux sont parfois complémentaires et indissociables, et parfois substituables. En effet, le processus de recrutement ne peut guère être exécuté intégralement par la machine, et que l'« outil » non digital, au sens technique du terme, qu'est le recruteur, reste indispensable à la réalisation de ce processus. Tout d'abord, parce que les outils de recrutement digitaux ont besoin de l'Homme pour que ce dernier assure le processus de leur utilisation. Ensuite, parce que ces outils digitaux ne permettent pas d'évaluer certains aspects du candidat tels que son comportement, son professionnalisme, son sens de la responsabilité... C'est pourquoi, par exemple, les entretiens d'embauche purement non digitaux sont encore privilégiés par les recruteurs, et que, lorsque cette digitalisation s'est avérée contrainte de manière inopinée lors du début de la crise de la Covid-19, les recruteurs se sont retrouvés face à des difficultés qu'ils n'ont jamais connues avant, bien que beaucoup de recruteurs ont su s'y adapter, et bien que cette digitalisation, ne soit-elle pas voulue et planifiée, a également permis de simplifier certains aspects de l'entretien d'embauche, notamment en dispensant du déplacement le candidat, et même le recruteur. Raison pour laquelle, maintenant qu'elles s'y sont adaptées, certaines entreprises souhaitent maintenir les entretiens à distance, alors qu'elles les pratiquaient beaucoup moins avant cette crise sanitaire.

La digitalisation, rendue possible grâce au progrès technique ainsi qu'au développement et à la généralisation d'Internet, menée et encouragée par les entreprises le prouve : le digital a tout de même beaucoup d'avantages en plus par rapport au non digital. Certains ressortent très souvent lorsqu'on compare un outil ou un processus digital à son équivalent non digital : la rapidité, la simplicité d'utilisation, la possibilité de travailler depuis n'importe quel endroit permettant de se connecter à Internet, peu de matériel nécessaire, possibilité d'entrer en contact et d'avoir vision de beaucoup de profils de personnes éloignées géographiquement, et souvent la gratuité ; raison pour laquelle les outils digitaux sont de plus en plus privilégiés par les recruteurs. Le progrès technique a par ailleurs beaucoup simplifié l'organisation et les systèmes d'information. Tout ceci justifie le fait que les outils et les processus de recrutement digitaux soient de plus en plus

privilégiés par les entreprises, notamment par les grandes entreprises employant des spécialistes qualifiés dans des domaines très différents.

Mais qui dit chose nouvelle, dit adaptation nécessaire. Bien que cela puisse paraître paradoxal, certains avantages génèrent eux-mêmes des inconvénients. La simplicité d'utilisation est synonyme de simplicité pour les malfaiteurs. Il en va de même pour l'accessibilité. La non-nécessité de se déplacer pour passer un entretien favorise malheureusement les chances pour le candidat de camoufler ses défauts, et de ne pas les percevoir pour le recruteur. Il y a donc des nouveaux défis à relever. Parviendra-t-on à les relever tout en poursuivant la digitalisation ? L'IA pourra-t-elle pallier toutes ces nouvelles difficultés ? Une future confrontation avec de nouveaux problèmes relatifs au digital ne risque-t-elle pas de contraindre à une partielle rematérialisation ? Affaire à suivre...

BIBLIOGRAPHIE

- ASSELIN, Christophe. Les réseaux sociaux en France et dans le monde : les chiffres d'utilisation en 2021. Publié le 21/04/2021, mis à jour en juillet 2021 [consulté le 05/05/2022]. Disponible sur : <https://blog.digimind.com/fr/tendances/r%C3%A9seaux-sociaux-france-monde-chiffres-utilisation-2021>
- *Association pour l'emploi des cadres*. [Consulté le 28/04/2022] Disponible sur : <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers.html?t=ressources-humaines>
- BEAUVALLET, Godefroy. LE GARFF, Marie-Christine. NEGRI, Anne-Laure. CARA, Francesco. L'usage d'Internet par les demandeurs d'emploi. *La revue de l'Ires*. 2006/3 (n°52), pages 41-69. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2006-3-page-41.htm>
- BROUCARET, Fabienne. Les chiffres du télétravail en France en 2022. *My Happy Job*. Publié le 28/02/2022 [consulté le 25/04/2022]. Disponible sur : <https://www.myhappyjob.fr/les-chiffres-cles-du-barometre-teletravail-2022/#:~:text=38%25%20de%20salari%C3%A9s%20pratiquaient%20le,de%20deux%20jours%20par%20semaine>
- Chargé de recrutement ou consultant : quelle différence ? Publié en 2018-2019 [consulté le 20/05/2022]. Disponible sur : <https://www.cofabrikrh.com/2019/11/13/charge-de-recrutement-ou-consultant-quelle-difference/>
- CHESNEL, Sandrine. Recherche d'emploi : faut-il encore envoyer un CV papier par courrier ? *L'Étudiant*. Publié le 27/10/2011 [consulté le 21/05/2022]. Disponible sur : https://www.letudiant.fr/jobsstages/lettres-de-motivation_1/recherche-demploi-faut-il-encore-envoyer-un-cv-papier-par-courrier-14564.html

- COÛFFÉ, Thomas. Les offres d'emploi sur Facebook, c'est terminé. Publié le 21/12/2021 [consulté le 05/05/2022]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/offres-emploi-facebook-termine/>
- Connaissez-vous bien les chasseurs de têtes ? *Keljob*. [consulté le 16/05/2022] Disponible sur : <https://www.keljob.com/articles/connaissez-vous-bien-les-chasseurs-de-tetes>
- DUBOIS, Didier. PELLETIER, Emilie. Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel. HEC Montréal. « Gestion ». 2011/3 (Vol. 36), p. 12-13. Disponible sur : <https://www-cairn-info.sidnomade-1.grenet.fr/revuegestion-2011-3-page-5.htm>
- ENGRAND, Thomas. « Je suis sollicité deux ou trois fois par semaine » : recruteur, un profil plus que jamais convoité. *Le Figaro*. Publié le 27/04/2022 [consulté le 27/04/2022]. Disponible sur : https://www.lefigaro.fr/societes/je-suis-sollicite-deux-ou-trois-fois-par-semaine-recruteur-un-profil-plus-que-jamais-convoite-20220427?utm_medium=Social&utm_campaign=echobox&utm_source=LinkedIn&origine=VWT16001#Echobox=1651072028
- Entretiens de recrutement par visioconférence vs entretiens en présentiel. *Accile*. Disponible sur : <https://www.accile.com/+entretiens-de-recrutement-par-visioconference-vs-entretiens+.html>
- FRIMOUSSE, Soufyane. PERETTI, Jean-Marie. Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*. 2020/2, n°28. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm>

- GATEAU, Matthieu. Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche. *Sociologie pratique*. 2007/2, (n°15), pages 123 à 134. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-123.htm#no9>
- Histoire d'Internet. *Wikipédia*. [Consulté le 23/05/2022]. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_d%27Internet#Chronologie_s%C3%A9lective
- Le réseau : canal de recrutement à travailler. *Association pour l'emploi des cadres*. Publié le 22/07/2021 [consulté le 18/05/2022]. Disponible sur : <https://www.apec.fr/recruteur/recruter/salons-et-rencontres/fiches-conseils/le-reseau--canal-de-recrutement-a-travailler.html>
- MAZOIR, Fabrice. Recrutement : qu'est-ce qui a changé en 15 ans ? *Blog du modérateur*. Publié le 07/10/2015, mis à jour le 03/10/2016 [consulté le 19/05/2022]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/>
- MELLET, Kévin. L'Internet et le marché du travail. Cadrage des formations et pluralité des formats d'information. *Réseaux*. 2004, n°3, pages 113 à 142. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2004-3-page113.htm>
- Microsoft rachète LinkedIn pour 26,2 milliards de dollars. *Les Échos*. Publié le 13/06/2016 [consulté le 05/05/2022]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/2016/06/microsoft-rachete-linkedin-pour-262-milliards-de-dollars-208768>
- *Ministère de l'Enseignement supérieur*. Le niveau de diplôme de la population française âgée de 25 à 64 ans, encore relativement faible, progresse. Les cohortes qui viennent d'arrêter leurs études comptent 42 % de diplômés de l'enseignement supérieur, parmi lesquels 27 % des cursus longs et généraux et 15 % des courts et finalisés. *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche n° 4*. Page 44.

- Édition 2010 [consulté le 04/05/2022]. Disponible sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Publications/08/2/EESR10_WEB_17-20_niveau_insertion_sup_167082.pdf
- Nombre d'internautes dans le monde. *Le Journal Du Net*. Mis à jour le 07/01/2021 [consulté le 19/05/2022]. Disponible sur : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1071539-nombre-d-internautes-dans-le-monde/>
 - PAOLI, Juliette. Les réseaux sociaux, source privilégiée des chasseurs de tête. *Solutions Numériques*. Publié le 12/09/2018 [consulté le 16/05/2022]. Disponible sur : <https://www.solutions-numeriques.com/les-reseaux-sociaux-source-privilegiee-des-chasseurs-de-tete/>
 - RINGEL, Rae. Huit conseils pour mener à bien un entretien d'embauche à distance. *Harvard Business Review*. Publié le 21/02/2022 [consulté le 22/05/2022]. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/02/43314-huit-conseils-pour-mener-a-bien-un-entretien-dembauche-a-distance/>
 - SAUTEBIN, Sébastien. Alertes emploi par mail : les bons et les mauvais sites. *Bon à savoir*. Publié le 02/11/2011. Pages 16-17. Disponible sur : <https://www.bonasavoir.ch/914321-alertes-emploi-par-mail-les-bons-et-les-mauvais-sites>
 - SCHÜTZ, Gabrielle. NOÛS, Camille. Pour une sociologie du travail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*. 2021/2, n°43. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2021-2-page-1.htm?contenu=article>

- SEILER, Ben. Envoyer sa candidature par poste : encore d'actualité ? *Jobs.ch*. Publié le 30/05/2018 [consulté le 22/05/2022]. Disponible sur : <https://www.jobs.ch/fr/job-coach/envoyer-sa-candidature-par-poste-encore-dactualite/>

- VIARD, Rudy. La Liste des Réseaux sociaux. *Webmarketing Conseil*. Publié en 2021 [consulté le 23/05/2022]. Disponible sur : <https://www.webmarketing-conseil.fr/liste-reseaux-sociaux/>

- Zoom : propulsée par le confinement, l'app de visioconférence se prédit un bel avenir. *FrenchWeb*. Publié le 02/03/2021 [consulté le 20/05/2022]. Disponible sur : <https://www.frenchweb.fr/zoom-propulsee-par-le-confinement-lapp-de-visioconference-se-predit-un-bel-avenir/416818>

TABLES DES MATIÈRES

AVERSTISSEMENT	3
SOMMAIRE	4
LISTE DES ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	5
LISTE DES ANNEXES	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
1. CONTEXTE.....	6
2. PRINCIPAUX ENJEUX	7
3. IDEES DEFENDUES A <i>PRIORI</i> , HYPOTHESES	8
4. PROBLEMATIQUE, PLAN DE LA DEMONSTRATION.....	10
5. CHAMP D’ETUDE ET SOURCES UTILISEES	11
CHAPITRE 1 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS DIGITAUX DE RECRUTEMENT ET LEUR ÉVOLUTION	12
INTRODUCTION	12
SECTION 1 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS DIGITAUX	13
<i>1.1 Les réseaux sociaux et leur utilisation</i>	<i>13</i>
1.1.1 Présentation, diversité.....	13
1.1.2 Avantages du recrutement via les réseaux sociaux	14
Graphique 1 : Utilisation des 10 premiers réseaux sociaux les plus populaires dans le monde par les utilisateurs connectés en 2021 ⁸	16
Graphique 2 : Taux d’utilisation des réseaux sociaux par les internautes résidant en France pendant le confinement de 2020 et avant le confinement en 2019.....	17
1.1.3 Limites du recrutement via les réseaux sociaux	18
<i>1.2 Les jobboards et leur utilisation</i>	<i>20</i>
1.2.1 Présentation, diversité.....	20
1.2.2 Avantages que comportent les <i>jobboards</i>	21
1.2.3 Limites des <i>jobboards</i>	22

Tableau 1 : Enquête sur les alertes des sites d'emploi suisses.....	24
<i>1.3 Autres outils du e-recrutement</i>	25
1.3.1 Présentation	25
1.3.2 Avantages	26
1.3.3 Limites	27
SECTION 2 : ÉVOLUTION DES OUTILS ET DES PROCESSUS DIGITAUX DE RECRUTEMENT	28
<i>2.1 Évolutions liées au progrès technique</i>	28
2.1.1 Évolutions liées à l'expansion d'Internet	28
Graphique 3 : Évolution du nombre d'internautes dans le monde entre 1995 et 2020.....	29
2.1.2 Évolutions liées aux autres aspects du développement technologique.....	30
<i>2.2 Évolutions récentes dues à la crise de la Covid-19 et à l'émergence du télétravail</i>	32
2.2.1 Impacts sur le processus de recrutement	32
2.2.2 Impacts sur les outils du recrutement	33
2.2.3 Impacts sur la qualité du recrutement.....	34
2.2.4. Autres impacts sur le recrutement	34
CONCLUSION.....	35

CHAPITRE 2 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS NON DIGITAUX DE RECRUTEMENT ET LEUR ÉVOLUTION..... 37

INTRODUCTION	37
SECTION 1 : LES OUTILS ET LES PROCESSUS NON DIGITAUX DE RECRUTEMENT DES TRAVAILLEURS.....	37
<i>1.1 « Outils » humains : métiers RH</i>	37
1.1.1 Présentation et diversité.....	37
1.1.2 Leur importance et leur nécessité pour le recrutement.....	38
1.1.3 Leurs limites	39
<i>1.2 Les autres outils non digitaux</i>	39
1.2.1 Présentation, diversité.....	39
1.2.2. Nécessite pour le recrutement et avantages	40
1.2.3 Limites	40
<i>1.3 Les processus de recrutement non digitaux</i>	40

1.3.1 Présentation, diversité.....	40
1.3.2 Avantages	41
1.3.3 Limites	42
SECTION 2 : ÉVOLUTION DES OUTILS ET DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT NON DIGITAUX	42
2.1 <i>Évolution des processus de recrutement non digitaux</i>	42
2.2 <i>Évolution des outils de recrutement non digitaux</i>	43
2.3 <i>Conséquences de l'évolution des outils et processus non digitaux de recrutement</i>	43
2.3.1 Conséquences « positives »	43
2.3.2 Conséquences « négatives »	44
CONCLUSION.....	44
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	45
BIBLIOGRAPHIE	47
TABLES DES MATIÈRES	52
ANNEXES	55
RÉSUMÉ.....	64
MOTS CLÉS.....	64

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des réseaux sociaux existants (2021)

- La liste des réseaux sociaux
 - Facebook
 - Twitter
 - Tumblr
 - Vero
- Les réseaux sociaux professionnels
 - LinkedIn
 - Viadeo
 - Slack
 - Facebook Workplace
 - Xing
- Les réseaux sociaux d'événements
 - Meetup
 - Eventbrite
- Les réseaux sociaux de partage de photo
 - Instagram
 - Pinterest
 - Flickr
 - Google Photos
 - 500px
 - Giphy
 - Gifycat
 - MSQR
 - Prisma
 - We Heart It
 - Facebook Moments
- Les réseaux orientés contenus écrits
 - Medium
- Les réseaux sociaux vidéo

- Youtube
- Dailymotion
- Vimeo
- TikTok
- Periscope
- Twitch
- Caffeine
- Mixer
- Lasso de Facebook
- Houseparty
- Les réseaux sociaux voix
 - Discord
- Les réseaux sociaux de diaporamas
 - Slideshare
- Les réseaux sociaux de partage de documents
 - Issuu
 - Scribd
- Les réseaux sociaux collaboratifs
 - Wikipedia
- Les réseaux sociaux de découverte de contenus
 - Reddit
 - 4Chan
 - 9Gag
 - StumbleUpon
 - Flipboard
- Les réseaux sociaux de questions réponses
 - Quora
 - Ask.fm
 - Yahoo Questions / Réponses
- Les plateformes d'avis
 - Yelp
 - Tripadvisor

- Les réseaux sociaux géolocalisés
 - Foursquare
 - Swarm
 - Waze
- Les réseaux sociaux musicaux
 - Spotify
 - Deezer
 - Soundcloud
 - Apple Music
 - Mixcloud
- Les réseaux sociaux spécialisés sur une communauté
 - Myspace
 - Ello
 - Etsy
 - Behance
 - Dribbble
 - Wattpad
 - Nextdoor
- Les réseaux sociaux open source
 - Mastodon
 - Diaspora
 - Friendica
 - Identi.ca
- Les applications de messagerie
 - Facebook Messenger
 - Whatsapp
 - WeChat
 - Skype
 - Google Hangouts
 - Google Meet
 - Viber
 - Line

- Peach
- Kik Messenger
- Kakaotalk
- Tango
- ooVoo
- Nimbuzz
- Facetime
- Voxel
- Les applications de messageries spécialisées
 - Snapchat
 - Snow
 - Dubsmash
- Les applications de messagerie sécurisées
 - Telegram
 - Signal
 - Symphony
- Les réseaux sociaux anonymes
 - Whisper
- Les communautés
 - Facebook Groups
- Les plateformes de blog
 - WordPress.com
 - Blogger
 - Wix
 - Skyblog
 - Overblog
- Les réseaux sociaux de jeux vidéos
 - Playstation Network
 - Xbox Live
 - Steam
- Les réseaux sociaux virtuels
 - Facebook Spaces

- Oculus Rooms
 - Altspace VR
- Les réseaux sociaux de rencontre
 - Tinder
 - Happn
 - Hi5
 - Twoo
 - Badoo
 - OkCupid
 - Hot or Not
 - Meetme
 - Tagged
 - Skout
 - Plenty of Fish
 - Zoosk
 - Meetic
- Les réseaux d'anciens élèves
 - Copains d'Avant
 - Trombi
- Les réseaux sociaux étrangers
 - Tencent QQ (Chine)
 - Tencent QZone (Chine)
 - Sina Weibo (Chine)
 - Baidu Tieba (Chine)
 - Douban (Chine)
 - iQiyi (Chine)
 - Youku Tudou (Chine)
 - Bilibili (Chine)
 - Miaopai (Chine)
 - YY (Chine)
 - Meitu (Chine)
 - Meipai (Chine)

- Yizhibo (Chine)
- RenRen (Chine)
- Pengyou (Chine)
- Kaixin 001 (Chine)
- Weishi (Chine)
- 51.com (Chine)
- VK ou vKontakte (Russie)
- Odnoklassniki (Russie)
- Mixi (Japon)
- Taringa! (Argentine)
- Deadpool : les réseaux sociaux morts
 - Sola (ex-Plag)
 - Yo
 - Tencent Weibo (Chine)
 - Path
 - Google Plus
 - Mixbit
 - BBM
 - TBH
 - Moves
 - Musical.ly
 - Yik Yak
 - Socl
 - App.net
 - Delicious
 - Vine
 - Blab
 - Meerkat
 - Fring
 - Link
 - Bebo
 - Tsu

- Skype Qik
- ChatOn
- Wat.tv
- Pheed
- Friendster
- Slingshot
- Facebook Rooms
- Bolt
- Ping
- Orkut
- Google Buzz
- Digg
- Friendfeed

Source : Webmarketing Conseil²⁶

Annexe 2 : Chronologie de l'histoire d'Internet

Année	Évènement
1958	Les Laboratoires Bell créent le premier modem permettant de transmettre des données binaires sur une simple ligne téléphonique ⁵ .
1962	Début de la recherche par DARPA, une agence du département de la Défense américain, où J.C.R. Licklider défend avec succès ses idées relatives à un réseau global d'ordinateurs.

²⁶ VIARD, Rudy. La Liste des Réseaux sociaux. *Webmarketing Conseil*. Publié en 2021 [consulté le 23/05/2022]. Disponible sur : <https://www.webmarketing-conseil.fr/liste-reseaux-sociaux/>

1967	Première conférence sur ARPANET.
1969	Création du Network Working Group et connexion des premiers ordinateurs entre quatre universités américaines via l' <i>Interface Message Processor</i> de Leonard Kleinrock.
1971	23 ordinateurs sont reliés sur ARPANET. Envoi du premier courriel par Ray Tomlinson.
1972	Naissance de l'International Network Working Group, organisme chargé de la gestion d'Internet.
1973	L'Angleterre et la Norvège rejoignent le réseau ARPANET avec chacune un ordinateur.
1973	Définition du protocole TCP/IP : TCP (<i>Transmission Control Protocol</i>) et IP (<i>Internet Protocol</i>).
1979	Création des NewsGroups (forums de discussion Usenet) par des étudiants américains.
1983	Adoption du protocole TCP/IP et du mot « Internet ».
1983	Premier serveur de noms de sites (serveur DNS).
1984	1 000 ordinateurs connectés.

1987	10 000 ordinateurs connectés.
1989	100 000 ordinateurs inter-connectés.
1990	Disparition d'ARPANET (démilitarisé). Remplacé par Internet (civil).
1991	Annonce publique du World Wide Web (Tim Berners-Lee).
1992	1 000 000 ordinateurs connectés.
1993	Apparition du Navigateur web NCSA Mosaic.
1996	36 000 000 ordinateurs connectés.
2000	Explosion de la bulle Internet (368 540 000 ordinateurs connectés).
2014	La barre du milliard de sites web est franchie
2021	4 600 000 000 ordinateurs connectés.

Source : Wikipédia²⁷

²⁷ Histoire d'Internet. *Wikipédia*. [Consulté le 23/05/2022]. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_d%27Internet#Chronologie_s%C3%A9lective

RÉSUMÉ

Sans outils et processus pas de recrutement, sans recrutement pas d'équipe de travail, et sans équipe de travail pas de fonctionnement pour une grande entreprise. D'où l'importance de la gestion ressources humaines des et du processus de recrutement des travailleurs, notamment qualifiés. Des outils sont nécessaires pour, ainsi que le processus de mise en œuvre de ces outils. Par ailleurs, ces outils et processus sont évolutifs dans le temps. En passant par le progrès technique et la digitalisation ayant fait naître le e-recrutement à la pandémie mondiale de la Covid-19 ayant généralisé le télétravail, nous avons analysé les outils et processus de recrutement des travailleurs ainsi que leur évolution dans le temps dans ce mémoire de recherche.

Without tools and processes there is no recruitment, without recruitment there is no work team, and without a work team there is no operation for a large company. Hence the importance of human resources management and the process of recruiting workers, especially skilled workers. This requires specific tools, as well as a process of implementing them. Moreover, these tools and processes are evolving over time. From the technical progress and digitalization that gave birth to e-recruitment to the global pandemic of Covid-19 that generalized telecommuting, we have analyzed the tools and processes for recruiting workers and their evolution over time in this research paper.

MOTS CLÉS

- Gestion des ressources humaines (*Human resources management*)
- E-recrutement (*E-recruitment*)
- Digitalisation (*Digitalization*)
- Entreprise (*Company*)
- Équipe de travail (*Work team*)