



HAL
open science

L'utilisation de LinkedIn en France et au Canada : une analyse comparée

Hélène Hoblingre Klein, Emmanuelle Chevry Pébayle

► **To cite this version:**

Hélène Hoblingre Klein, Emmanuelle Chevry Pébayle. L'utilisation de LinkedIn en France et au Canada : une analyse comparée . Médias Numériques et Communication Électronique, Fabien Liénard; Sami Zlitni, Jun 2016, Le Havre, France. pp.907-916. hal-01476348v1

HAL Id: hal-01476348

<https://hal.science/hal-01476348v1>

Submitted on 24 Feb 2017 (v1), last revised 28 Feb 2017 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'utilisation de LinkedIn en France et au Canada :
une analyse comparée

Hélène KLEIN HOBLINGRE
Emmanuelle CHEVRY PEBAYLE

LISEC/Université de Strasbourg
France

Introduction

De plus en plus de recruteurs consultent les réseaux sociaux numériques pour engager des candidats. Une enquête menée par Reppler en 2011 montre que plus de 90% des recruteurs ont visité le profil d'un candidat potentiel sur un réseau social dans le cadre du processus de sélection (Swallow, 2011).

Face à la généralisation de l'emploi des réseaux sociaux numériques dans la sphère professionnelle et à l'enjeu stratégique et sociétal que représente notre identité numérique (Merzeau, 2013), cet article se propose de creuser les réflexions en SIC sur les usages des consultants en ressources humaines (RH) et des recruteurs tels qu'ils s'expriment sur LinkedIn. Quels usages font-ils de LinkedIn ? Face aux profils LinkedIn, comment les recruteurs déterminent les compétences des individus ? Existe-t-il une différence entre la France et le Canada concernant les pratiques des employés et des recruteurs sur LinkedIn ? Dans cette perspective, une analyse comparative et qualitative des usages et pratiques des utilisateurs de LinkedIn a été menée auprès des consultants en ressources humaines et des recruteurs entre la France et le Canada¹. Les consultants RH interviewés ont été invités à naviguer

¹ Dans un premier temps, du 04/08/2015 au 18/09/2015, onze entretiens ont été menés avec six consultants RH français et cinq recruteurs français, tous inscrits sur LinkedIn et salariés d'entreprises. Dans un second temps, entre le 14/03/2016 et le 05/04/2016, neuf entretiens ont été menés avec six consultants RH canadiens et trois recruteurs canadiens, tous inscrits sur LinkedIn et salariés d'entreprises.

librement sur leurs profils et à faire part de leurs commentaires et de leurs réflexions sur le principe de l'entretien non-directif. Les recruteurs ont ensuite commenté les profils de ces mêmes consultants. Cette méthodologie a permis de confronter les stratégies et les usages de deux populations appartenant au même secteur d'activité.

Tout d'abord, nous démontrerons que LinkedIn peut constituer un outil professionnel de développement et qu'il existe une différence d'usages entre les deux pays. Puis, il s'agira de voir en quoi les candidats surévaluent ou sous-évaluent leurs compétences sur ce média. Enfin, nous identifierons les stratégies que les recruteurs mettent en place pour évaluer au mieux les compétences des candidats.

1. LinkedIn, un outil de développement des compétences

Les témoignages des consultants RH canadiens et de consultants RH français convergent vers le même constat : LinkedIn favoriserait le développement de compétences.

Tout d'abord ce réseau permet d'exercer une veille dans un domaine professionnel donné. En étant connecté à LinkedIn, l'employé reste informé des évolutions de son métier par des processus de signalement automatisé comme les filtres d'actualité par exemple ou en appartenant à des groupes. Un interviewé explique que « des congrès, des colloques dans le domaine des RH étaient présentés sur LinkedIn : je me suis inscrit » [consultant canadien n°13]. Les candidats peuvent ainsi suivre « l'évolution dans le domaine » [*ibid.*] grâce à ce média qui « donne un poulx sur l'emploi [...] sur les orientations générales des ressources humaines, le mieux-être en entreprise, la santé en entreprise» [consultant canadien n°16].

LinkedIn est également utilisé pour partager de l'information au sein d'une communauté qui possède les mêmes intérêts. Cette fonction d'échange de l'information est revenue comme un leitmotiv dans les entretiens. La transmission des savoirs est largement facilitée par le

réseau social professionnel LinkedIn avec des utilisateurs « qui partagent tout un tas d'informations. » [consultant français n°6].

Ce média permet aussi de sortir de l'isolement comme ce consultant travaillant seul à son domicile et qui communique grâce à LinkedIn sur des sujets professionnels : « c'est difficile de partager quand on est seul chez soi dans son bureau, alors LinkedIn permet justement d'avoir des contacts, d'assister à des rencontres où on peut partager sur les sujets qui nous passionnent » [consultant canadien n°13].

Par ailleurs, ce réseau permet d'obtenir des retours d'expérience utiles pour progresser dans les pratiques professionnelles et prendre des décisions. C'est le cas de ce recruteur canadien : « des fois on va chercher [dans les groupes] des éléments auxquels on n'a pas pensé et qu'on peut mettre en pratique dans nos activités [...] des expériences que les autres recruteurs ont dans leur recrutement et puis les meilleures pratiques » [recruteur canadien n°18]. Comme en gestion des risques, les savoirs épisodiques et les récits expérientiels publiés sur LinkedIn sont fortement appréciés par les professionnels interrogés et permettent une transmission et une construction des savoirs de manière collaborative. (Marchand, 2009, p. 91). Consulter les témoignages de collègues qui présentent des expériences analogues favorise la résolution de problème et le développement des connaissances comme des compétences. Et pour cause, la compétence a notamment été définie comme « un réseau intégré de connaissances, susceptibles d'être mobilisées pour accomplir des tâches » (Crahay, 2006).

En livrant un témoignage, le professionnel rend visible son savoir-faire et en tire comme bénéfice une reconnaissance de ses pairs (Barrantes, 2014). D'ailleurs, certains professionnels inscrits sur LinkedIn sont reconnus comme leader d'opinion et rassemblent un auditoire : « il y a le suivi de certaines compagnies ou de certaines personnes que j'aime aller voir : qu'est-ce qu'ils vont dire sur certains sujets ? ça pourrait peut-être m'aider dans mon travail actuel » [consultant canadien n°15]

Enfin, certains inscrits suivent des formations moins dans une perspective de développement personnel que d'amélioration de leur image. Un recruteur français déclare : « les personnes qui veulent se faire connaître, qui veulent avoir un bon marketing dans leur candidature doivent absolument avoir une bonne feuille de route en termes de formation [...] de compétences, etc.» [consultant canadien n°13]. En somme, si « en marketing, les réseaux sociaux peuvent être considérés comme de véritables viviers de consommateurs potentiels » (Rodriguez, 2010), il faut également souligner qu'ils permettent aux candidats d'élaborer un marketing de soi sur un marché du travail sélectif.

2. Limites de LinkedIn : une représentation biaisée des compétences

2.1. Entre surestimation et sous-estimation des compétences

Nos enquêtes ont révélé qu'il est souvent ardu pour les recruteurs d'évaluer les compétences des utilisateurs de LinkedIn à leur juste valeur. En France comme au Canada, le paramétrage de LinkedIn, les pratiques des utilisateurs et leurs stratégies de représentation de leurs parcours professionnels peuvent générer une surévaluation ou une sous-évaluation de leurs compétences.

Tout d'abord, il faut souligner que LinkedIn est paramétré pour inviter automatiquement les utilisateurs à recommander la compétence d'un membre de leur réseau et qu'« à partir des mots-clés qui ont été référencés dans le profil [...] [LinkedIn] peut très bien ressortir [une] compétence [...] mais ce n'est pas la personne qui a demandé à ce qu'on la recommande pour ça » [recruteur canadien n°21].

En somme, LinkedIn met en avant des compétences qui n'ont pas été explicitement mentionnées par l'utilisateur : ce dernier n'est alors plus maître de la cartographie de ses compétences qui s'agrandit automatiquement, au risque de générer une surestimation. Cette surestimation initiale est ensuite accentuée par les « personnes qui en ont tellement assez d'avoir ce genre de choses qu'ils cliquent oui » [consultant français n°5] ou par les erreurs de manipulation : «tu peux

cliquer par inadvertance » [recruteur canadien n°21]. Rien d'étonnant dès lors à ce que les compétences soient « confirmées par des personnes avec qui nous n'avons jamais travaillé » [recruteur français n°10] : « des lecteurs de mon blog [...] confirment mes compétences alors qu'ils n'en savent rien » [consultant français n°6] affirme une interviewée. Or, en France comme au Canada, certains recruteurs vont accorder du crédit à ces recommandations : « c'est une référence [...] le nombre de recommandations » [consultant et recruteur canadien n°18.]

Les profils LinkedIn sont également l'expression d'une surestimation ou d'une sous-estimation volontaire : « des gens vont exagérer, mais [...] il y a ceux qui se sous-estiment » [consultant canadien n°16 bis]. Cette consultante canadienne nous raconte avoir récemment coaché une jeune diplômée française : « je lui ai dit : mais arrête de te taper dessus ! [...] Tu connais plein de choses mais tu ne l'indiques pas ! » [consultant canadien n°16 bis].

2.2. La nécessité d'un titre de poste reflétant la réalité du travail et de la compétence

Par ailleurs, les utilisateurs peuvent faire certaines omissions dans leurs titres de poste qui biaisent la perception de leur niveau d'expérience : « certaines personnes [...] ne mettent pas que c'était des stages, et nous on s'en rend compte en discutant » [consultant français n°1]. D'autres inscrivent le titre d'un poste qui ne correspond pas à la réalité de leur travail car il y a « des titres élevés avec des responsabilités creuses » [recruteur canadien n°21] et inversement.

Il est donc très important que l'utilisateur décline sur son profil LinkedIn ses compétences et ses responsabilités lorsque celles-ci ne correspondent pas à l'intitulé de son poste de travail. Sur le terrain, il est également essentiel que chaque salarié veille à ce que l'intitulé de sa fonction ne génère pas une surévaluation ou une sous-estimation de ses compétences :

« le titre de poste [...] c'est tellement important que si vous remarquez que [...] la réalité de votre fonction ne correspondent pas au titre de poste qu'on vous a donné, allez le réclamer [...] ça fait toute la différence sur le CV » [recruteur canadien n°21]

Cette recruteuse a elle-même veillé pour sa propre carrière à ce que l'intitulé de son poste soit le reflet exact de ses compétences. Peu après l'entrée dans l'entreprise où elle travaille, elle est allée demander à ce que le titre de sa fonction soit augmenté d'un échelon, puis a refusé quelques temps plus tard une promotion : « ma bosse m'a dit : je te donne le titre de directrice des opérations. J'ai dit : là si tu fais ça tu plantes ma carrière [...] j'aurais l'air sur le marché surévaluée [...] ça implique d'autres compétences en gestion que je n'ai pas encore développées » [recruteur canadien n°21]. La lucidité de l'individu par rapport à ses propres compétences mais également son intégrité sont donc à la base d'un profil LinkedIn reflétant très exactement les compétences de l'individu, sans surenchère ni sous-estimation.

3. Quelles solutions pour accéder aux compétences réelles du candidat ?

Face aux surévaluations ou sous-évaluations des compétences par les candidats eux-mêmes, quelles stratégies le recruteur peut-il mettre en place pour déceler les compétences réelles ?

3.1. Repérer des indices et communiquer entre recruteurs

Les entretiens nous apprennent qu'une première stratégie consiste à observer le contenu du profil sur deux aspects : « regarder le temps durant lequel la personne a été à l'embauche d'un employeur » [consultant canadien n°16 bis] et le filtre d'actualité. Par exemple, un des recruteurs interrogés explique que si un candidat déclare faire preuve de curiosité intellectuelle, alors il regardera si celui-ci a inséré un filtre d'actualité sur « son entreprise ou des comptes d'entreprises concurrentes » [consultant français n°2]. Ce dernier point n'est pas sans rappeler que « la compétence est à la fois un mot du discours social et le produit d'une inférence à partir de l'observation de l'activité de l'individu. » (Wittorski, 2007, p. 148)

La deuxième stratégie consiste à former un réseau de recruteurs et à échanger sur les candidats afin de croiser les informations et dénoncer les abus. « Les chasseurs de têtes ou certains recruteurs finissent par

avoir un réseau entre eux [...] pour éviter justement les fraudeurs, les imposteurs » [consultant canadien n°16 bis].

3.2. Croiser l'information

Les recruteurs canadiens et français confrontent les informations entre elles afin de repérer des recoupements ou des incohérences. Certains vont ainsi « vérifier les profils [...] voir s'il y a une correspondance avec le CV [...] c'est à la fois un complément et une vérification » [consultant français n°2]. Confronter les informations entre elles, c'est également savoir repérer des récurrences comme le fait cette recruteuse lorsqu'elle lit les recommandations de compétences personnalisées des profils : « quand les mêmes traits de caractère se répètent ça permet rapidement aux recruteurs de cerner [...] des qualités professionnelles [...] il y a toujours une tendance qui se dégage » [recruteur canadien n°21].

Il s'agit également de veiller à la récurrence de l'information dans le temps au « fil de l'eau : est-ce que l'information a toujours été la même ou est-ce que c'est ponctuel dans le temps ? Donc ce qu'on essaie de faire en ressources humaines, c'est de regarder si c'est récurrent » [consultant canadien n°16]. Ainsi par exemple, l'image de bon employeur que tentera de cultiver une entreprise sur LinkedIn peut être remise en question si l'on observe que, au fil du temps, les profils LinkedIn des employés démontrent un fort taux de *turn over* avec des périodes très courtes passées dans la structure.

3.3. La communication orale : quand croiser l'information ne suffit pas

Le faible nombre d'interviewés (au total onze en France et huit au Canada) ne nous permet pas de généraliser l'analyse qui suit. Cependant, nos résultats ont pu nous indiquer une tendance dont il s'agirait de tester plus tard la validité. Il semblerait que les recruteurs et les consultants RH canadiens sont davantage sensibles que les français au fait de ne « jamais prendre pour acquis le contenu d'un profil LinkedIn ». [consultant canadien n°16 bis]

Le recruteur ne peut pas se fier au travail de déchiffrement de l'information qui ne permet que d'émettre des hypothèses et de

formuler des questions : « on ne peut le savoir qu'en parlant avec la personne : on ne peut pas la juger sur un CV [...] avec des préjugés : je pars plus avec des questionnements en fait. » [recruteur canadien, n°21].
En somme :

« c'est faire preuve d'une paresse intellectuelle de simplement se fier à un profil LinkedIn [...] il faut prendre le temps de contacter le candidat [...] C'est qui cette personne dans la vie de tous les jours ? Vous posez cette question-là on ne la trouve pas sur LinkedIn. » [consultant canadien n°17]

En revanche, les interviewés français n'ont quant à eux pas formulé explicitement cette nécessité. Au contraire, une consultante RH française nous a raconté l'anecdote suivante :

« [mon directeur] m'a dit : il n'a pas écrit la même chose sur son cv Viadeo que sur son cv papier [...] donc il ment, je ne veux même pas le voir. » [consultant français n°5]

Les recruteurs français auraient-ils davantage tendance à prendre pour acquis le contenu d'un profil LinkedIn ? L'importance toute particulière accordée aux diplômes en France donnerait-elle l'illusion aux employeurs qu'ils peuvent juger un candidat à partir de son cursus et non de son expérience ? En effet, « en France ou en Europe c'est la formation qui détermine la trajectoire de carrière. En Amérique du Nord [...] on va plus axer sur l'expérience » [recruteur canadien n°21], une différence qui expliquerait la manière d'aborder les profils LinkedIn : les canadiens ont « tendance à focuser sur le rôle réel, ce qu'il fait exactement [...] par contre en France on va mettre son CV à la poubelle parce qu'on aura déjà des préjugés, on se dira : pendant 10 ans pourquoi il est resté dans ce poste ? [...] Il n'est pas ambitieux ? Sans pour autant se poser la question : c'était quoi le contexte de travail de cette personne ? » [recruteur canadien n°21]

Conclusion

De manière ambiguë, complexe et parfois paradoxale, LinkedIn constitue à la fois un outil de développement, de représentation et d'identification des compétences. L'ambiguïté réside dans la manière

dont la représentation peut quelquefois nuire à l'identification des compétences lorsque le recruteur ne prend pas suffisamment de recul par rapport à un profil qui ne saurait en aucun cas constituer une garantie des savoirs, des savoir-faire et des savoirs-être de l'individu.

La complexité est de mettre en place des stratégies permettant au recruteur de repérer les informations les plus fiables comme les plus suspectes, d'identifier « des signes-traces » et de les interpréter sans pour autant laisser la place aux préjugés. Les consultants RH, les recruteurs de nationalité canadienne ou française sont tous confrontés à ces défis et tendent de les relever en ayant globalement recours aux mêmes stratégies : repérer des indices de compétence, recouper les informations entre elles, identifier les récurrences et surtout communiquer oralement avec le candidat.

Les canadiens semblent toutefois se démarquer dans leur manière de questionner les profils LinkedIn, de remplacer par des interrogations les jugements de valeur trop hâtifs. Toute la place est alors redonnée à la parole, au contact physique ou téléphonique avec le candidat, dont les explications développées ne sauraient remplacer un profil LinkedIn où il ne faut « pas essayer de rentrer dans des phrases [mais] se concentrer sur les mots-clefs », décrire « la compétence à partir de mots-clés » [recruteur canadien n°21]. Certes, les mots-clefs, tout comme « les traces numériques ne disent rien de plus que ce que l'on veut bien leur faire dire et [...] ne reflètent en aucun cas la profondeur et la complexité de chaque individu. » (Galinon-Méléneq & Monseigne, 2011).

Bibliographie

CRAHAY, Marcel. Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 2006, n°154, p. 97–110.

GALINON-MELENEC, Béatrice et MONSEIGNE, Annick. La sémiotique des « signes-traces » appliquée au recrutement: le cas de la recherche du « bon candidat » via les traces numériques. *Communication et organisation*, 2011, n°39, p. 111–124.

HOBLINGRE, Hélène et AUDRAN, Jacques. Une communauté professionnelle en réseau : LinkedIn un premier pas vers la formation ?. Management de la formation et communautés de pratiques. Belfort : Presses universitaires de l'UTBM, (sous presse).

LEFEUVRE, Gwénaél, GARCIA, Audrey et NAMOLOVAN, Ludmila. Les indicateurs de développement professionnel. Questions Vives, 2009, Vol.5, n°11, p. 277-314.

MERZEAU, Louise. Traces numériques et recrutement : du symptôme au Cheminement. Traces numériques : de la production à l'interprétation. CNRS éditions, juin 2013. p. 35-53.

SWALLOW, Erica. How recruiters use social networks to screen candidates. Mashable, 23 October 2011. [En ligne]. Adresse URL : http://www.mjhsbnn.com/mjhs/nick/employers_use_social_media.htm

WITTORSKI, Richard. *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris: L'Harmattan, 2007.