

Analyse de l'activité de consultants RH et de recruteurs français sur LinkedIn : entre outil de travail et quête de développement identitaire

Doctorante Hélène HOBLINGRE KLEIN
Université de Strasbourg
FRANCE
helene.hoblingre@insa-strasbourg.fr

Professeur des Universités Jacques AUDRAN
INSA de Strasbourg
FRANCE
jacques.audran@insa-strasbourg.fr

Maître de conférences Emmanuelle CHEVRY PEBAYLE
IUT Robert Schuman de Strasbourg
FRANCE
chevry@unistra.fr

Résumé : Cet article étudie l'utilisation de LinkedIn par les professionnels employés dans le domaine des ressources humaines. L'analyse d'une série de douze entretiens menés auprès de consultants RH et de recruteurs nous a permis de faire le constat de l'intrication d'usages personnels et de pratiques professionnelles. Dans le même temps, elle montre une forte tension entre le recours à LinkedIn comme outil de travail et comme moyen de répondre à des projets plus personnels. En effet, l'utilisation de LinkedIn dans un cadre spécifique, celui d'une fonction occupée en entreprise, implique une soumission de l'utilisateur à des normes particulières qui peuvent impacter sa liberté, c'est-à-dire sans doute empiéter sur les bénéfices développementaux de LinkedIn. Enfin, nos résultats soulignent la nécessité pour l'individu de devenir sur LinkedIn un praticien réflexif, d'une part dans la perspective de la construction du sens de son activité, d'autre part pour concilier des usages fonctionnels avec des pratiques plus stratégiques.

Mots-clés : compétences professionnelles, réseau, formation, exploitation personnelle, outil de travail

Analysis of HR consultants and French recruiters activity on LinkedIn. In between work resource and quest of identity development

Abstract : This article investigates usage of LinkedIn by HR professionals. Based on twelve HR consultants and recruiters interviews, LinkedIn usage analysis highlights that this tool is used in a mix of private and professional practices. It sheds a light on the tension of using LinkedIn as a business tool versus LinkedIn as a tool to develop personal projects. Using LinkedIn in a professional context implies following norms and guidelines that impact user freedom. As a consequence, this prevents user from benefiting from all LinkedIn developmental capabilities. Eventually, our results stress the need for an individual to use LinkedIn as a reflective practitioner. This should be done in the light of building purpose to professional activities and accommodating functional usage with strategic practices.

Keywords : Professional skills, network, development, self-centered usage, work resource

Introduction

Depuis quelques années, les réseaux sociaux numériques font l'objet d'études qui se centrent sur leur potentiel « formatif ». Ainsi des recherches ont récemment été engagées pour analyser l'utilisation de LinkedIn par des étudiants dans l'enseignement supérieur (Cooper & Naatus, 2014¹ ; Gerard, 2012²). Par ailleurs, nous savons que nombre d'entreprises utilisent ce réseau social numérique professionnel (RSNP³) comme outil de travail (Skeels & Grudin, 2009), par exemple pour coordonner les activités de salariés (Weinstein, 2010)⁴, pour le recrutement ou encore le commerce (Thew, 2008). En conséquence, l'hypothèse de l'utilisation « formative » de LinkedIn renvoie à des questionnements préalables. D'une part, l'utilisation d'un environnement en réseau de personnes « choisies » de manière

¹ « The development of professional proficiency by students to use social media to meet business objectives would be an invaluable tool for business graduates entering the workforce. Incorporating social media into business courses is an emerging topic that is beginning to be explored in the field of business education » (Cooper & Naatus, 2014, p. 299).

² « Examine the role of general and professional SNSs as instructional tools and examine their strengths and weaknesses as potential assets for business school student networking and career building » (Gerard, 2012, p. 867).

³ Appelé en anglais « *professional network service* » ou plus simplement « *professional network* » dans le contexte des réseaux sociaux numériques.

⁴ « the company recently used [LinkedIn] to help coordinate the activities of its recent leadership meeting » (Weinstein, 2010, p.32).

intentionnelle (Nardi et al., 2002), comme peut l'être le *professional network* LinkedIn, est-il compatible avec l'usage d'entreprise c'est-à-dire en tant qu'outil de travail dans un cadre finalement relativement imposé et normé ? D'autre part, utiliser le RSNP LinkedIn pour la formation ne nécessite-t-il pas d'abord d'analyser les pratiques et les usages effectifs de LinkedIn et non les usages prescrits, que ce soit explicitement par l'employeur, ou implicitement par les concepteurs de l'application informatique ?

Nous faisons ici l'hypothèse que ces deux orientations sont parmi les déterminants du rôle formatif que peut jouer LinkedIn. Par conséquent, elles nous serviront de guide dans cette recherche et nous amèneront à prendre garde à bien distinguer l'utilisation de LinkedIn comme outil de travail de l'utilisation de LinkedIn comme moyen de développement personnel (relationnel, cognitif, de carrière, etc.). Par ailleurs nous désirons savoir si l'emploi de LinkedIn est plutôt un usage c'est-à-dire une façon d'utiliser un outil de manière fonctionnelle ou bien une pratique, intentionnelle, organisée et sous-tendue par des objectifs et des stratégies bien précises.

2. Cadre théorique

Notre article s'inscrit dans les recherches du courant du CMC (*Computer Mediated Communication* – Garrison, Anderson & Archer, 2000) et du CSCL (*Computer Supported Collaborative Learning* – Koschmann, 1996). En effet, les réseaux sociaux numériques offrent aujourd'hui aux salariés la possibilité d'étendre et d'intensifier leur espace ordinaire de travail et de déborder du simple « travail en équipe » en entreprise. Dans le même temps, ils offrent aux salariés la possibilité d'améliorer leurs connaissances et compétences aussi bien personnelles que professionnelles. Comme le souligne l'équipe de Bonnie Nardi (2002, p.208) un réseau ne peut pas être assimilé à un « sujet collectif ». C'est une entité plus complexe qui mêle intérêts collectifs et intérêts individuels. France Henri et Bernadette Charlier (2010) notent bien qu'un réseau comme LinkedIn offre principalement des potentiels en matière d'apprentissage, de socialisation, ou de développement sur le plan de l'accomplissement personnel. Mais il faut « pouvoir identifier les personnes et les ressources d'information qui possèdent des capacités épistémiques et garantir que divers points de vue sont représentés » (Henri & Charlier, 2010, p.179). Notre recherche s'attachera donc à mettre au clair ce point.

Par ailleurs, les « usages » et les « pratiques » des utilisateurs de LinkedIn seront au cœur de cet article. Nous avons conscience qu'aucun consensus réel n'a encore été établi autour de ces deux notions, et il nous est donc apparu nécessaire de prendre position sur le plan épistémologique. On retiendra surtout ici que l'« on parle d'usage lorsque l'on met l'accent sur l'objet » (Fauré, 2008) tandis que la pratique met davantage « l'accent sur l'homme » (Fauré, 2008). En effet, la pratique « résulte de l'intégration d'une signification sociale, de matériel et d'objets, et de compétences » (Soulier, sous presse, p.71). Nous nous appliquerons donc dans cet article à faire la distinction entre les utilisations générées ou suggérées par le « fonctionne-

ment » de LinkedIn que nous désignerons sous le terme d'« usages », et les activités qui résultent d'une réflexion, d'un raisonnement ou d'une stratégie de la part des utilisateurs (que nous désignerons sous le terme de « pratiques »).

3. Méthodologie

Pour étudier les pratiques et les usages des personnes inscrites sur LinkedIn, nous avons fait le choix de nous rapprocher de spécialistes des ressources humaines, capables de porter un regard, certes sans doute partial mais éclairé, sur l'utilisation de LinkedIn dans la sphère du recrutement ou sur leur propre utilisation de ce réseau. A travers ce public, nous questionnons également l'utilisation de LinkedIn en entreprise au travers de la mobilisation de leurs salariés et notre but est en outre de comprendre les éventuelles tensions qui découlent de son emploi « stratégique ». La problématique qui est au cœur de ce travail concernera donc l'impact de l'utilisation de LinkedIn au sein des entreprises sur la manière dont les salariés vont s'approprier cet outil.













Nous procédons ici par entretiens semi-directifs et notre public, compte tenu de nos objectifs, est constitué de six consultants en ressources humaines (RH) et de six recruteurs en poste, car LinkedIn s'avère aujourd'hui incontournable pour les professionnels du recrutement⁵ (Caers & Castelyns, 2010 ; Cooper & Naatus, 2014). Les interviewés ont été choisis au hasard. On constate néanmoins que 75% d'entre eux sont des femmes et que 67% sont de niveau Bac+5. Ces chiffres coïncident avec ceux de la 5  me édition du baromètre RH réalisé par l'éditeur de solutions de gestion des Ressources Humaines Bodet Software et l'  cole de management à Angers et Paris (l'ESSCA) en 2012. D'après cette enquête, la fonction RH est majoritairement féminine (avec 63% de femmes) et de niveau Bac+5 (52%). Notre panel est donc représentatif en genre et niveau d'études des caractéristiques de ces professionnels.



Pour tirer au mieux parti de la situation d'entretien nous procédons par autoconfrontation et alloconfrontation de la personne interviewée. L'autoconfrontation simple et l'alloconfrontation individuelle ont été choisies car ces approches favorisent une « réflexivité accrue des personnes interviewées » (Boubée, 2010) ainsi que la verbalisation « des pratiques implicites ». Dans notre recherche, l'autoconfrontation a consisté à présenter aux personnes observées les traces les plus nombreuses possibles de leur activité sur LinkedIn pour qu'elles les commentent. Nous avons donc choisi de placer six consultants RH face à leurs propres profils LinkedIn, suivant la technique de l'autoconfrontation simple. Chaque consultant saisissait son mot de passe et son identifiant pour pouvoir se connecter à son compte LinkedIn. Il était ensuite invité à naviguer librement sur son profil et à faire part de ses commentaires et de ses réflexions lors d'un entretien dirigé par la consultation.

⁵ « Recruiters are now using LinkedIn to recruit and review qualified candidates » (Cooper & Naatus, 2014, p. 300)

Des questions pouvaient ensuite suivre, lors d'un entretien complémentaire. Sur le principe de l'alloconfrontation individuelle, six recruteurs ont ensuite été confrontés aux profils LinkedIn de ces consultants RH⁶ (Tableau 1).

Tableau 1. **Méthodologie des entretiens**

Interviewé	Type d'entretien	Profil analysé par l'interviewé
Consultant RH 1		Consultant RH 1
Consultant RH 2		Consultant RH 2
Consultant RH 3		Consultant RH 3
Consultant RH 4		Consultant RH 4
Consultant RH 5		Consultant RH 5
Consultant RH 6		Consultant RH 6
Recruteur 1		Consultant 1
Recruteur 2		Consultant 2
Recruteur 3		Consultant 3
Recruteur 4		Consultant 5
Recruteur 5		Consultant 4
Recruteur 6		Consultant 6

Légende		autoconfrontation simple
		alloconfrontation individuelle

L'analyse des données qui a suivi s'est déroulée en trois étapes. Dans un premier temps, la lecture instrumentée des retranscriptions des entretiens nous a donné l'occasion de faire une première analyse qualitative structurée autour des thèmes importants identifiés à première lecture. Le logiciel Tropes nous a aidé dans cette tâche en identifiant les univers sémantiques dominants dans le discours des personnes interviewées. Dans un deuxième temps, une analyse lexicale informatique des données textuelles nous a permis de repérer la fréquence des formes majoritaires dans chaque entretien. Dans un troisième temps, nous avons croisé nos résultats qualitatifs et quantitatifs afin d'identifier les points de recoupement et nous avons élaboré à partir des retranscriptions un tableau synthétisant les différentes réponses qui avaient pu être données sur des points particuliers.

⁶ « During allo-confrontation, subjects are asked to verbalize about an activity they practice but which is not theirs » (Mollo, 2004, p.533)

4. Analyse et résultats

4.1. Vue générale des univers lexicaux de référence des entretiens

Rappelons tout d'abord que LinkedIn est le réseau le plus utilisé sur le plan professionnel, mais aussi qu'il occupe le 9  me rang parmi l'ensemble des réseaux sociaux⁷ avec plus de 400 000 000 d'inscrits dans le monde dont près de 10 000 000 en France, bien que selon la compagnie elle-même seulement 35% environ de ces derniers soient réellement actifs.

La politique de la compagnie LinkedIn étant tournée vers les ressources humaines, les interviews ont concerné six consultants RH et six recruteurs en entreprise. Chacun des douze entretiens a duré environ trente minutes. Le tableau ci-dessous donne une vue des données recueillies en unités d'analyse⁸, en mots et en formes simples de mots.

Tableau 2. Détails des entretiens et volume des transcriptions

	Emploi	Sexe	Age	Etudes	Mots	Formes simples
Entretien 1	Consultant RH	H	32 ans	Bac+3	2424	620
Entretien 2	Consultant RH	F	25 ans	Bac+3	3284	686
Entretien 3	Consultant RH	H	48 ans	Bac+5	1188	374
Entretien 4	Consultant RH	F	51 ans	Bac+5	3401	616
Entretien 5	Consultant RH	F	36 ans	Bac+5	3617	720
Entretien 6	Consultant RH	F	37 ans	Bac+4	2706	607
Entretien 7	Recruteur	H	54 ans	Bac+5	5380	940
Entretien 8	Recruteur	F	25 ans	Bac	2199	532
Entretien 9	Recruteur	F	27 ans	Bac+5	1795	466
Entretien 10	Recruteur	F	24 ans	Bac+5	1665	458
Entretien 11	Recruteur	F	26 ans	Bac+4	4307	773
Entretien 12	Recruteur	F	36 ans	Bac+5	1670	428

⁷ Source LinkedIn : Kemp, S. (2016). "We are social" digital compendium, June 2016, Singapore.

⁸ Une UA correspond à une prise de parole sans interruption et à un paragraphe sans retour à la ligne dans la transcription.

Une première analyse exploratoire de l'ensemble des discours, assistée par le logiciel Tropes, a permis de dégager les principaux univers de référence (figure 1). Les références aux « gens » (catégorie regroupant les termes « gens », « personnes », « quelqu'un » etc.) viennent en tout premier dans les interviews avec 286 occurrences, juste devant l'univers du « travail » (« métier », « recruteur », « recrutement », « tâche ») avec 238 occurrences. Très logiquement l'univers des réseaux sociaux est troisième avec 158 occurrences⁹.

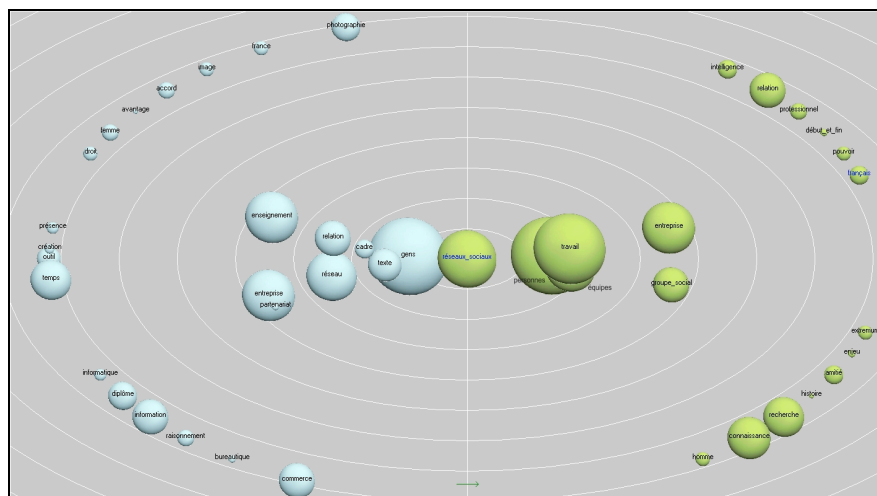


Figure 1. Les univers sémantiques principaux issus des interviews gravitant autour de la terminologie des réseaux sociaux, et leurs éléments périphériques proposés par Tropes

De manière plus surprenante, l'univers de l'enseignement et de la formation (127 occurrences) devance, mais de peu, celui de l'entreprise (123 occurrences). Ce point renforce notre hypothèse initiale du rôle « formatif » que jouent les réseaux, tout au moins dans l'esprit des professionnels interviewés.

5. Analyse plus détaillée des entretiens

Si l'on compare les discours tenus par les consultants et les recruteurs au travers de cinq catégories de lemmes face aux traces de leurs activités, nous observons des différences assez importantes pour deux d'entre elles : la personne et l'entreprise (figure 2).

⁹ Nous avons choisi cependant de le placer au centre de la figure comme le permet Tropes, puisque c'est l'axe thématique qui guide les entretiens

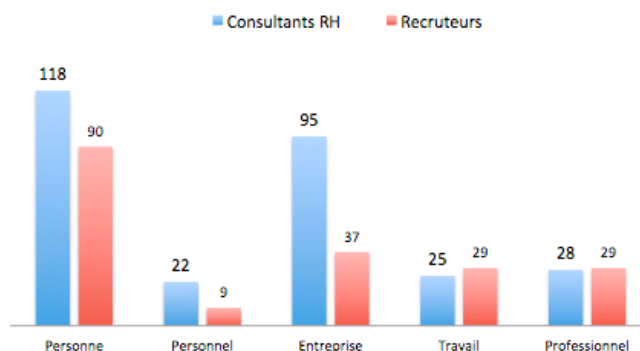


Figure 2. *Univers sémantiques contrastés entre consultants et recruteurs*

Bien que cet univers sémantique à partir de douze entretiens soit discutable, il est tout de même intéressant de noter à partir de la figure 2 que les consultants utilisent davantage les lemmatisations de « personnel » et « entreprise ». Ceci nous permet de remarquer que les professionnels RH développent deux types d'utilisation de LinkedIn. La première, l'utilisation pour soi (dite « personnelle » par les interviewés), permet à l'individu de mettre en avant ses atouts afin de valoriser son image, de développer une activité professionnelle parallèle à l'emploi, de se réorienter ou de rester ouvert aux opportunités professionnelles. La seconde, l'utilisation pour l'entreprise (utilisation dite « professionnelle » par les interviewés) suppose de gérer son profil dans le cadre d'une fonction occupée.

Au total les trois-quarts des interviewés ont déclaré utiliser LinkedIn comme outil de travail, pour recruter ou accompagner des personnes. Cependant, les occurrences lexicales (figure 2) nous révèlent que les recruteurs, pour lesquels la situation d'alloconfrontation évoquait sans doute une situation de travail proche du recrutement, ont davantage envisagé LinkedIn comme un outil de travail comparativement aux consultants RH qui avait été positionnés pour l'entretien en face de leurs propres profils. Les consultants RH salariés d'entreprise étaient beaucoup plus aptes à évoquer la dualité du profil LinkedIn :    la fois personnel et professionnel. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse que les professionnels utilisant intensément LinkedIn comme outil de travail ont tendance à occulter l'aspect « personnel » de ce réseau social, c'est-à-dire ce qu'il pourrait leur apporter au terme d'insertion, d'orientation ou d'évolution de carrière. Sur cette base, nous avons donc calculé le nombre d'occurrences du lemme « personnel » chez chaque interviewé.

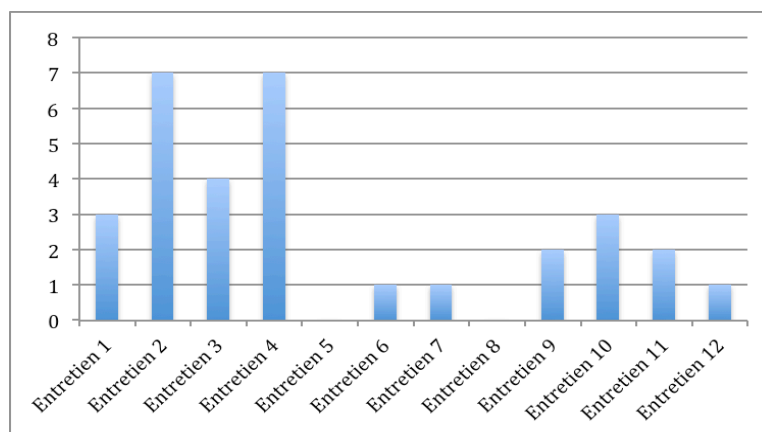


Figure 3. Le radical « personnel » - résultat d'une lemmatisation pour chaque interviewé

Ceci nous a permis de constater (figure 3) que les consultants RH salariés [entretien 1 à 4] ont davantage utilisé le lemme « personnel », par comparaison aux consultants RH à leur compte [entretien 5 et 6] ou aux recruteurs [entretien 7 à 12]. Ils ont donc été plus nombreux à évoquer les tensions qui découlaient d'une utilisation à la fois « personnelle » et « professionnelle » de LinkedIn. Les verbatim qui suivent permettent de mieux comprendre ces différences :

« c'est vraiment un profil double pour moi : sur la partie résumé, je parle toujours de mon entreprise [...] pour la partie plus personnelle, c'est là que c'est le plus délicat : il faut savoir parler de soi, se vendre, c'est le but aussi du jeu [...] c'est assez touchy comme process, parce qu'ils [les candidats] ont accès à des informations sur le recruteur en face d'eux » [entretien 2]

« la contradiction elle est là. C'est : est-ce qu'on engage son e-reputation à titre vraiment personnel, donc auquel cas je mets les compétences que j'ai, entreprise ou hors entreprise, ou est-ce que je mets mes compétences uniquement entreprise » [entretien 4]

En effet, l'utilisation de LinkedIn au travail est largement régulée par les employeurs. La filiale française B de 14 500 personnes forme régulièrement ses salariés : *« C'était une formation de sensibilisation des managers commerciaux sur l'existence, les avantages et l'usage qu'on pouvait tirer de Viadeo et LinkedIn. C'était comment se construire un profil et puis utiliser l'abonnement premium » [entretien n°7].* On peut se demander si de telles formations n'initient pas des transformations identitaires dans la mesure où « narration de soi et construction identitaire » (Vidal, 2009) constituent les deux faces d'une même médaille.

On peut également faire l'hypothèse que la culture d'entreprise favorise une homogénéisation des profils des salariés travaillant pour le même employeur. Ainsi, les

individus appartenant à la même structure et ayant un statut identique présentent des profils ayant des caractéristiques générales très similaires (Tableau 3 : recruteurs 2 et 3 - consultants 3 et 4). Lorsqu'on observe les photos des recruteurs interviewés publiées sur LinkedIn, on serait même tenté de parler d'une « institutionnalisation des profils » car toutes ont été visiblement prises par un photographe professionnel. Ceci nous indique sans doute une volonté de la part de l'entreprise de maîtriser l'image de ses employés sur LinkedIn lorsqu'ils utilisent ce réseau comme outil de travail. En revanche, les photos des consultants s'avèrent plutôt « artisanales » dans leur forme. En somme, l'utilisation qu'ont les recruteurs de LinkedIn s'impose comme une pratique norm  e et élaborée à partir du contexte particulier d'une entreprise et d'un métier.

Tableau 3. Similitude des profils au sein d'une même entreprise

Catégorie	Entreprise d'appartenance	Nombre de contacts	Nombre de recommandations	Type de photo	Partie "résumé" du profil commençant par le mot ...
Consultant RH 1	A	99	15	Artisanale	Partie vide
Consultant RH 2	B	94	8	Artisanale	* NDE
Consultant RH 3	C	85	0	Aucune	Partie vide
Consultant RH 4	C	12	0	Aucune	Partie vide
Consultant RH 5	D	310	90	Artisanale	"Nous proposons "
Consultant RH 6	E	+ de 500	111	Artisanale	« Passionnée depuis toujours »
Recruteur 1	B	+ de 500	0	**PPP	* NDE
Recruteur 2	F	+ de 500	111	**PPP	Partie vide
Recruteur 3	F	+ de 500	85	**PPP	Partie vide
Recruteur 4	G	181	13	**PPP	Partie vide
Recruteur 5	H	+ de 500	48	**PPP	« Lancez-vous ! »
Recruteur 6	I	192	11	**PPP	* NDE

** PPP : prise par un photographe professionnelle

* NDE : nom de l'entreprise

Bien que stratégiques, encadrées et régulées, les pratiques peuvent être assimilées à des usages peu rigoureux et parfois même déviants, tels ceux touchant aux recommandations de compétence. Ainsi, on observe que les recruteurs ont sensiblement plus de contacts que les consultants RH et que les interviewés ayant le plus faible nombre de contacts correspondaient pour les deux-tiers à des individus n'utilisant pas LinkedIn comme outil de travail (Tableau 4).

Tableau 4. Un volume de contact élevé correspondant à l'utilisation de LinkedIn comme outil de travail

	Nombre de contacts	Utilisation de LinkedIn comme outil de travail
Consultant RH 1	99	oui
Consultant RH 2	94	oui
Consultant RH 3	85	non
Consultant RH 4	12	non
Consultant RH 5	310	oui
Consultant RH 6	500	oui
Recruteur 1	500	oui
Recruteur 2	500	oui
Recruteur 3	500	oui
Recruteur 4	181	non
Recruteur 5	500	oui
Recruteur 6	192	oui

Or, le nombre de recommandations de compétence a globalement tendance à augmenter en même temps que le nombre de contacts (cf. Figure 4).

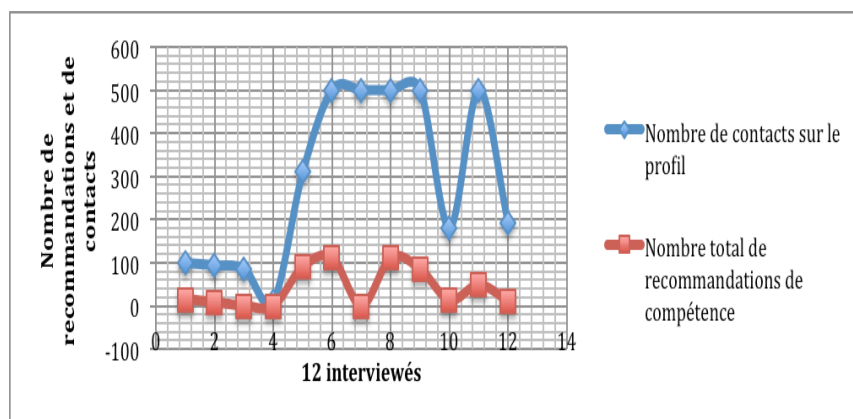


Figure 4. Les recommandations de compétences et le nombre de contacts visibles sur les profils des interviewés

L'usage nous semble ici interférer avec la pratique dans la mesure où la multiplication des contacts, une pratique stratégique permettant au recruteur d'augmenter ses chances de trouver un candidat, sera alors propice à des « actes réflexes » de recommandation constituant des usages déviants suggérés par le fonctionnement de l'outil : « des personnes ont dit que j'ai des talents en Microsoft Office, alors qu'ils n'ont pas eu la possibilité d'évaluer cette compétence [...] je pense qu'on leur a proposé   a et elles ont cliqué oui mais sans se poser de questions [...] je pense qu'il y a des personnes qui en ont tellement assez d'avoir ce genre de choses qu'ils cliquent oui » [entretien 5].

Notre enquête suggère également que l'utilisation de LinkedIn s'insère dans des pratiques de formation et de développement des parcours professionnels (Tableau 5) fortement dépendantes du statut de l'utilisateur et du contexte d'utilisation.

Tableau 5. Les effets formateurs de LinkedIn en nombre d'occurrences

Effet formateur	Recruteur	Consultant
LinkedIn permet de s'informer sur les formations	0	1
Les échanges au sein de groupes LinkedIn peuvent donner envie de se former	0	1
L'utilisation de LinkedIn peut donner envie de se former aux RSN	0	1
Des conférences téléphoniques suivies via LinkedIn se sont avérées formatrices	0	1
LinkedIn donne un lien vers les nouvelles manieres de se former	0	1
LinkedIn attise la curiosité sur de nouveaux sujets et donne ainsi envie de se former	0	2
LinkedIn donne des perspectives de parcours professionnels et de formation ¹⁰	4	1
A suivi une formation en ligne sur LinkedIn	1	0
Total	5	8

Les entrepreneurs¹¹ ont davantage évoqué les effets formateurs de ce RSN (Tableau 6) alors que ces derniers ne représentent pourtant que 25% de la population interviewée. Les salariés les plus libres de leur utilisation de LinkedIn seraient-ils également ceux qui profitent davantage de ses effets formateurs ? L'utilisation de LinkedIn comme outil de travail, dont on peut faire l'hypothèse qu'elle est normalisante, limiterait-elle les bénéfices développementaux et formateurs de cet outil ?

¹⁰ Il s'agit souvent d'un phénomène de comparaison sociale : « sur LinkedIn je peux trouver des tas de gens [...] et je me dis : Ah tiens, il a fait tel parcours, il a fait telle formation, c'est pas bête ...   a peut donner des idées » [entretien n  7].

¹¹ Personnes travaillant à leur propre compte

Tableau 6. Les aspects formateurs mentionnés par chaque catégorie de population interviewée

	Nombre d'aspects formateurs mentionnés
Salarié	6
Entrepreneur (et entrepreneurs-salariés)	7

En poussant plus loin la perspective développementale, nous nous sommes interrogés sur le niveau de conscientisation des usages et pratiques par les utilisateurs. Pour ce faire, il nous est apparu nécessaire de mesurer l'autonomie de parole des interviewés lors de la phase non-directive de l'entretien. Afin de chiffrer en pourcentage l'autonomie de parole des interviewés, nous avons divisé le nombre total de mots prononcé (intervieweur plus interviewé) lors de l'END¹² par le nombre de mots prononcés uniquement par l'interviewé lors de l'END. Ceci nous a permis de constater que les taux d'autonomie de parole était globalement homogènes d'un interviewé à l'autre (figure 5) mais qu'il y avait cependant des écarts d'autonomie entre les interviewés ayant analysé les même profils (figure 6).

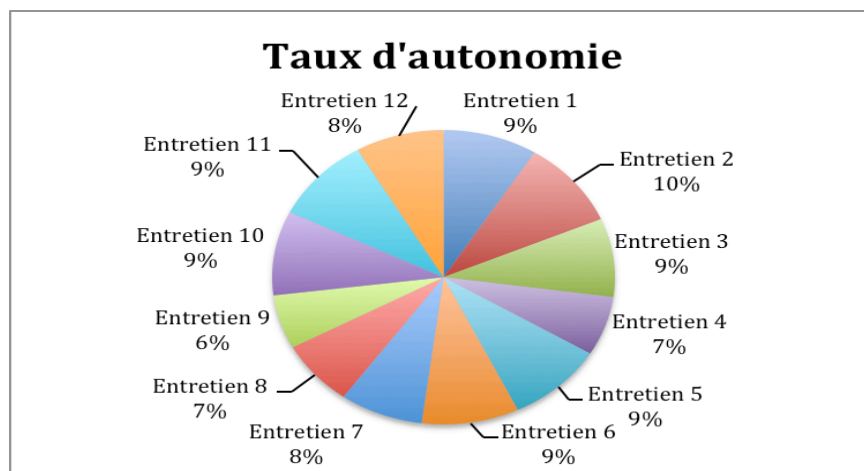


Figure 5. Le taux d'autonomie des interviewés lors de la phase non-directive de l'entretien

¹² END : entretien non-directif.

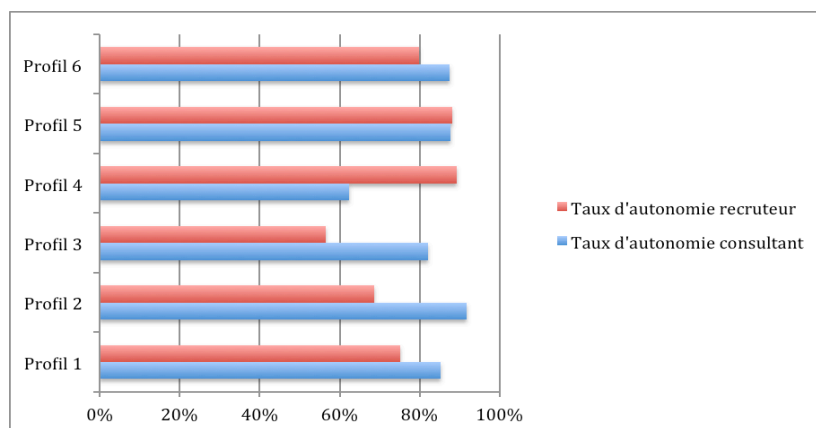


Figure 6. Les écarts d'autonomie pour l'analyse d'un même profil par un consultant RH et un recruteur

Or, les profils 3 et 4 sur lesquels on note les plus grands écarts d'autonomie de parole correspondent aux profils les moins remplis. Le profil 3, presque vide, ne comporte qu'un intitulé de poste généraliste. Quant au profil 4, les expériences s'y limitent à un titre de poste, et nul résumé ni aucune recommandation de compétence n'y figure. Ceci nous indique que le poids symbolique d'un profil ne se mesure sans doute pas à son nombre de mots ou au nombre d'informations qu'il contient. Sur cette base, il nous semble que former les individus à l'utilisation de LinkedIn implique surtout de permettre à chaque utilisateur de comprendre les enjeux qui sous-tendent la décision d'avoir un profil LinkedIn.

Ainsi, une utilisation apparemment peu élaborée de LinkedIn, avec par exemple un profil   pur   voire presque vide, ne constitue pas l'indicateur d'une réduction de l'outil à un usage rudimentaire mais peut être l'aboutissement pour l'utilisateur d'une réflexion par rapport à sa présence sur LinkedIn et donc d'une pratique stratégique à part entière.

En somme, nos différentes analyses nous révèlent que si nous proposons initialement de distinguer les usages et les pratiques, il s'avère que ces deux facettes de l'utilisation de LinkedIn interf  rent constamment l'une avec l'autre et peuvent être aisément confondues.

6. Discussion

Il existe donc une intrication des usages et des pratiques qui devra être analys  e de manière plus détaillée lors d'une recherche ultérieure. Pour l'instant, tout nous porte à penser que l'individu va élaborer sa pratique à partir de ce qu'il perçoit et comprend des usages des autres utilisateurs : « des lecteurs de mon blog [...] con-

firmement mes compétences alors qu'ils n'en savent rien [...] Si moi je dois recruter [...] je saurai que ce n'est pas une garantie » [entretien 6]. Prendre conscience de sa responsabilité d'utilisateur sans se laisser entraîner dans les dérives suggérées par le fonctionnement d'un outil, être un utilisateur réflexif s'impose alors comme la clef permettant de concilier des usages (dès lors raisonnés) avec des pratiques stratégiques. Le passage de l'usage à la pratique comme tournant réflexif est palpable chez cette consultante : « dans les premiers temps j'acceptais tout le monde, et depuis au-moins deux ans je regarde si la personne je la connais, et je suis assez sensible au fait qu'on me mette un mot personnalisé » [entretien 5]. Former les utilisateurs néophytes implique donc de prendre à la fois en compte les usages et les pratiques effectives des utilisateurs. Pour ce faire, des groupes d'analyse de pratique et des retours d'expérience permettant aux utilisateurs de prendre du recul par rapport à leur utilisation de LinkedIn constitueraient une piste pédagogique intéressante.

Notre enquête montre également que le profil LinkedIn, lieu d'expression de l'identité professionnelle de l'individu, se trouve au cœur d'une problématique identitaire. On peut en effet se poser « la question de l'identité [...] en terme de sujet individuel considéré comme acteur d'un projet collectif » (Sainsaulieu, 1994). L'utilisation de LinkedIn en entreprise impliquerait-elle pour l'utilisateur l'aliénation de son identité numérique ? La question de la liberté des utilisateurs de LinkedIn est d'autant plus cruciale dans un contexte, celui du « *privacy paradox* », où les frontières sont « de plus en plus poreuses entre vie privée, données publiques et entreprise » (Pras, 2012). Si les réseaux sociaux ont permis à l'individu de produire lui-même des informations, le libérant du « carcan informationnel imposé par les médias-institutions » (Guylain, 2015, p.20), notre étude met cependant en avant le risque que les utilisateurs de LinkedIn se retrouvent aliénés par la structure à laquelle ils appartiennent : la libre production des informations se trouve alors remise en question. En somme, le fait qu'une entreprise puisse impacter l'utilisation des RSNP par ses salariés soulève la question de la liberté laissée à l'individu et de son droit à l'image. On peut même évoquer une « institutionnalisation des profils », dans la mesure où certains d'entre eux sont en partie « dépersonnalisés » pour mieux servir la visibilité numérique de l'entreprise. Nous pensons en particulier aux salariés qui placent au premier plan le nom de l'entreprise sur la partie « résumé » de leur profil ou qui n'hésitent pas à avoir recours à la première personne du pluriel (Tableau 3).

Ces réflexions restent à nuancer tant elles nous semblent influencées par un parti pris idéologique : le nôtre ainsi que celui des interviewés. Et pour cause, toute pratique se situe au cœur d'un système idéologique, lequel s'impose comme un « système de représentation » (Hall, Jaquet, & Lindner, 2012). Pour la suite, il sera donc nécessaire d'identifier les différentes idéologies régissant les usages et pratiques évoquées ci-dessus. Comme en sciences sociales, ceci nous permettrait de « décoder le déterminisme idéologique » (Marcel, Olry, Rothier-Bautzer, & Sonntag, 2002) à la base de ces pratiques et de gagner en objectivité. Ici, nous faisons l'hypothèse que les tensions identifiées entre l'utilisation de LinkedIn comme outil de travail et

comme outil de développement de sa carrière résultent d'une tension entre une idéologie de la performance au travail et une certaine idéologie libertaire. Utiliser LinkedIn comme outil de travail serait-il idéologiquement incompatible avec la libre mise en scène de soi et avec la « libération des subjectivités » (Cardon, 2015, p. 47) ? Cette libération, décrite par Dominique Cardon comme la possibilité de tout un chacun de s'autorepr  senter sur l'espace public numérique, implique en effet une revendication nouvelle : les individus « réclament de ne pas être réduits à la catégorie qui les représente. Ils refusent de se laisser enfermer dans les catégories socioprofessionnelles qui ont servi à asseoir une société de statuts » (Cardon, 2015, p. 47).

Toutes ces questions nous ramènent au sens que l'utilisateur souhaite donner à son action. Le dilemme d'un utilisateur traduit l'embarras suivant : « La difficulté, c'est de savoir pourquoi on y est [sur LinkedIn] » [entretien 4]. La question du sens nous rappelle que « la révolution numérique [...] est aussi un   v  nement philosophique qui affecte notre expérience phénoménologique du monde et qui relève de l'ontologie, ou plutôt de l'ontophanie, c'est-à-dire de la manière dont les êtres (ontos) apparaissent (phain  ). » (Vial, 2013, p.98). Cette notion d'ontophanie constitue sans doute une piste nous permettant d'expliquer l'intérêt croissant de la fonction ressources humaines pour LinkedIn. Ce RSNP permet aux candidats d'apparaître sous un jour qui leur semble favorable, et il donne la possibilité aux recruteurs d'évaluer les profils à l'aune d'usages et de pratiques évolutifs, d'appréhender la capacité de l'utilisateur à apparaître (phain  ) sur la toile, de reconnaître chez le candidat la volonté de se démarquer ou au contraire d'adhérer aux modes : « il y a beaucoup de gens qui cliquent pour confirmer mes compétences. Il doit y avoir une mode en ce moment, donc j'essaie de recommander aussi » [entretien 6] nous confie une consultante qui a visiblement décidé de suivre la vague.

Enfin, on retiendra que nos résultats issus d'analyses lexicales globales doivent être relativisés. On constate en effet que les analyses réalisées entretien par entretien ne nous permettent pas d'observer de tendance très significative. Afin de vérifier nos hypothèses et nos conclusions, il nous semble donc essentiel de soumettre des questionnaires à très larges échelles à un public ayant des caractéristiques identiques.

Conclusion

Les usages et pratiques analysés ici nous amènent à repenser la place de LinkedIn par rapport aux individus et aux entreprises. Globalement, nous avons en effet observé que les profils LinkedIn s'articulent pour les consultants RH et pour les recruteurs à la fois comme un outil de travail au service de leur entreprise d'appartenance et comme un moyen pour l'individu de faire évoluer sa carrière ou de développer des projets sortant de la sphère de leur travail salarié. Concilier ces deux facettes, l'une sous la marque d'un engagement collectif, l'autre centrée sur l'individu, n'est pas chose aisée. Il s'agit alors pour l'utilisateur de mettre en œuvre des pratiques stratégiques ou du moins de développer une réflexion critique relative à sa présence sur le réseau.

Notre enquête nous a également révélé que l'analyse des pratiques ne peut être dissociée de celle des usages. Ainsi, la mise en œuvre de pratiques nécessite de la part de l'utilisateur une connaissance des usages et de leurs biais. Apprendre aux individus à devenir des utilisateurs réflexifs constituerait donc une piste intéressante pour que les membres de LinkedIn puissent à la fois comprendre le sens qu'ils donnent à leur présence sur le réseau et qu'ils puissent appréhender les meilleures pratiques leur permettant de concilier cette recherche de sens avec les impératifs liés à l'utilisation de LinkedIn comme outil de travail pour une entreprise... Tout en préservant les bénéfices plus personnels que leur utilisation peut leur apporter.

Enfin, il est apparu que les pratiques de formation et de développement des parcours professionnels étaient fortement dépendantes du statut de l'utilisateur et du contexte d'utilisation. Ceci nous amène à nous demander si l'utilisation de LinkedIn par les salariés ne devrait pas être prise en compte dans une réflexion qui toucherait à la fois à la RSE (responsabilité sociale des entreprises) et à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Références

- Boubée, N. (2010). La méthode de l'autoconfrontation : une méthode bien adaptée à l'investigation de l'activité de recherche d'information ? *Études de communication, langues, information, médiations*, (35), 47–60.
- Caers, R., & Castelyns, V. (2010). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*.
- Cardon, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes: Nos vies à l'heure des big data*. Seuil.
- Cooper, B., & Naatus, M. K. (2014). LinkedIn as a Learning Tool in Business Education. *American Journal of Business Education*, 7(4), 299–306.
- Fauré, C. (2008). Distinguer les usages des pratiques. Retrieved June 29, 2016, from <http://www.christian-faure.net/2008/11/18/distinguer-les-usages-des-pratiques/>
- Gerard, J. G. (2012). Linking in with LinkedIn[R]: Three Exercises That Enhance Professional Social Networking and Career Building. *Journal of Management Education*, 36(6), 866–897.
- Guylain, B. (2015). *La vidéo de soi sur internet : rendre visible sa différence*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Hall, S., Jaquet, C., & Lindner, K. (2012). Signification, représentation, idéologie : Althusser et les débats poststructuralistes. *Raisons politiques*, (48), 131–162.
- Henri, F., & Charlier, B. (2010). *Apprendre avec les technologies*. Presses Universitaires de France.
- Marcel, J.-F., Olry, P., Rothier-Bautzer, É., & Sonntag, M. (2002). Note de synthèse [Les pratiques comme objet d'analyse]. *Revue Française de Pédagogie*, 138(1), 135–170.

- Mollo, V. (2004). Auto- and confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35(6), 531–540.
- Nardi, B. A., Whittaker, S., & Schwarz, H. (2002). NetWORKers and their activity in intentional networks. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 11(1-2), 205–242.
- Pras, B. (2012). Entreprise et vie privée. *Revue française de gestion*, 224(5), 87–94.
- Sainsaulieu, R. (1994). L'identité en entreprise. In J. Chevalier, Centre de relations internationales et de sciences politiques, et Centre universitaire de recherches sur l'action publique et le politique, épistémologie et sciences sociales (Amiens), *L'identité politique* (pp. 252–261). Paris : PUF.
- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009). When Social Networks Cross Boundaries: A Case Study of Workplace Use of Facebook and LinkedIn. In *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work* (pp. 95–104). New York, NY, USA: ACM.
- Soulier, E. (Sous presse). La pratique : un phénomène, une perspective ou une ontologie ? Quelques clés de lecture pour identifier, délimiter et caractériser une pratique. In J. Audran (Eds) & E. Soulier, *Management de la formation et communautés de pratiques* (Belfort : Presses universitaires de l'UTBM).
- Thew, D. (2008). LinkedIn — a user's perspective Using new channels for effective business networking. *Business Information Review*, 25(2), 87–90.
- Vidal, D. (2009). L'histoire qu'on raconte, l'histoire qu'on se raconte. *Autrepart*, (51), 99–115.
- Vial, S. (2013). *L'être et l'écran : comment le numérique change la perception*. Paris: Presses Universitaires de France PUF.
- Weinstein, M. (2010). Are You LinkedIn? *Training*, 47(5), 30–33.