



**IAE NANTES**  
ÉCONOMIE & MANAGEMENT



UNIVERSITÉ DE NANTES

Economie Numérique  
**Etude de cas : LinkedIn**

Ariinui TERIITEHAU

**Linked**



## Linkedin

Créé en 2002 en Californie, LinkedIn est un «*Social Networking* » en ligne qui lie nombreux acteurs professionnels avec 610 millions d'utilisateurs actifs dans plus de 200 pays. Il fait parti l'une des plus grandes compagnies dans ce domaine dont la firme a pour objectif d'être le plus grand réseau social professionnel du monde et d'assurer son monopole en contrant les concurrents ( Viadeo ) ou en acquérant d'autres entreprises utiles à son développement ( SlideShare ). Ainsi, la plateforme emploie plus de 11 800 personnes pour un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars en 2018 avec des revenus reposant sur trois services principaux : la publicité, les abonnement premium et la vente de solutions de recrutement.

LinkedIn est devenu le site incontournable à la recherche d'emploi en nous assurant une meilleure visibilité dans le monde du travail tout en nous liant avec d'autres personnes pour communiquer, échanger des idées, développer son réseau, etc. LinkedIn est perçu comme un « CV 2.0 » dynamique consultable sur le Net. La plate-forme réduit les intermédiaires entre les traditionnelles recherches d'emploi dans les journaux. Autrement, cette tendance digitale est étroitement liée à l'ubérisation par l'utilisation de nouvelles technologies. L'ubérisation est devenue un enjeu important dans notre économie actuelle pour encourager la croissance dans plusieurs domaine liée à l'informatique puisque les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont l'outils indispensable à l'ouverture de notre économie dans le numérique.

Ainsi, il est intéressant de se poser des questions : comment LinkedIn a su numériser cette univers professionnel et par quels moyens la digitalisation a permis de doper sa croissance économique ? Et évidemment, sur quels modèle économique s'est-elle développée pour avoir le quasi-monopole du marché du travail?

Nous débuterons cette argumentation par présenter les différentes faces de la plateformes et l'exploitation des données (Big data). Puis, nous nous pencherons sur le modèle économique qui forge LinkedIn et les méthodes utilisées afin d'assurer son dynamise de marché. Pour terminer, nous parlerons des enjeux que LinkedIn doit faire face et ces limites dans l'économie numérique.

Comme les autres réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Instagram), LinkedIn innove le mode du travail avec une nouvelle expérience pour l'utilisateur (user). Ayant quelque similitude avec le site Facebook, une possibilité d'interagir par le biais de publication de photo, vidéo, fichier, etc. Elle est aussi disponible sur différent support sur un site internet ou son application lequel Xavier Dalloz désigne par l'expression : « *Any time, anywhere, any device* » (ATAWAD), qui exprime la mobilité croissante pour un user de se connecter à un réseau sans contrainte de temps, localisation ou support. Il invente le mot « mobiquité » pour parler de cette omniprésence de technologie. Par ailleurs, c'est une volonté délibéré de la firme pour être présent dans le quotidien du user pour recourir une forme d'addiction et d'enfermement afin d'accroître le temps moyen d'utilisation de la plateforme. Nous verrons plus tard l'intérêt de cette omniprésence du numérique dans le développement de la société.

Nous avons vu que l'user peut améliorer sa visibilité pour la recherche d'un emploi sur le marché du travail en se créant un compte sur LinkedIn. De même pour les entreprises qui sont à la recherche de talents. Le chercheur d'emploi s'enregistre en s'inscrivant avec une photo de profil et des données personnelles à jour. Puis, il renseigne nombreuses informations sur ses expériences, compétences, formations suivies, etc, et indique les préférences d'un secteur de travail qui l'intéresse. Ces données personnelles vont permettre pour les recruteurs de faire une proposition d'embauche dont ils remplissent préalablement un formulaire de préférences. Cela permet la création d'une grande quantité de données à disposition sur la plateforme, le Big Data.

Il est possible de comparer LinkedIn à des applications de rencontre comme Tinder lequel l'employeur peut sélectionner des potentiels candidats selon ses besoins dans son entreprise et créer un échange de « *matche* » entre les deux si ils sont complémentaires. Ces performances de complémentarités peuvent s'expliquer par l'utilisation de nouvelles méthodes algorithmique comme le *Deep Learning* ou *Machine Learning* pouvant proposer des « *matches* » entre certains acteurs après avoir étudié la base de données (BD), on parle alors de *cross-selling* qui est un système de recommandation. Il augmente la prise de décision pour les recruteurs avec une étude minutieuse de la BD. Ce qui est impressionnant, c'est l'analyse prédictive dont l'IA pourrait proposer des services pour les besoins des acteurs avec une étude de l'historique de la base de données.

En effet, le site garde au mémoire d'importantes données sur de gros serveurs pour les exploiter grâce aux traces numériques laissées par les *users* sur différentes interfaces. Alors, il est important que *l'utilisateur* crée du contenu ( publication, article, commentaire, géolocalisation ...) sur la plateforme, on parle ici *UGC (user generated content)*. Les ingénieurs profitent d'innover et améliorer l'expérience de l'utilisateur « *user experience, UX* » dans l'environnement numérique pour encourager la création du contenu avec différents moyens.

Par exemple, nous trouvons sur LinkedIn, la méthode du « *infinite scroll* » pour une traduction littérale : défilement infini, cela permet de faire défiler du contenu sans ligne d'arrivée. Cette technique continue de faire défiler en actualisant la page suivante automatiquement sans cliquer. En conséquence, Le défilement continu a permis aux *users* de rester sur son téléphone beaucoup plus longtemps que nécessaire. L'enjeu d'innovation pour *UGC* est de concevoir une meilleure expérience de l'interface afin de capter l'attention de l'utilisateur et l'entretenir dans l'environnement numérique contre son grès.

Les traces numériques des *users* sont des stratégies importantes pour le développement de l'entreprise qui doivent assurer sa croissance. C'est pourquoi, les *users* sont une source de données intarissable nommée aussi l'« or noir », par une exploitation du travail gratuit des internautes. Dans la suite de l'étude, nous verrons quel modèle économique LinkedIn est basé pour exploiter cette nouvelle source de matière première, l'« or noir ».

La plate-forme s'est développée un modèle économique bien structuré avec une désintermédiation des acteurs, une tarification des services et une externalité de réseau entraînant un quasi-monopole sur le marché du travail. Pour démontrer le fonctionnement du modèle économique de la plateforme, nous allons illustrer avec un schéma.

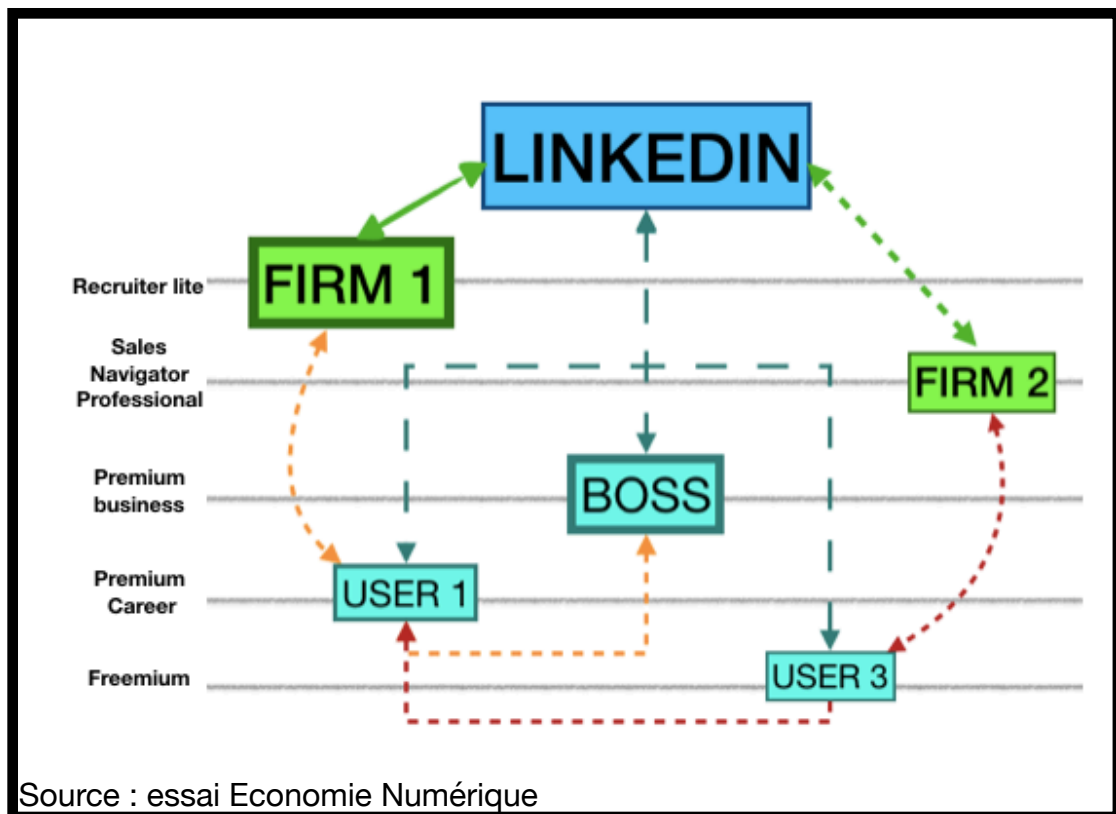
Tout d'abord, nous discuterons sur le « Business Model » de l'entreprise par rapport aux différents flux de revenus. Nous avons dit que les revenus provenaient essentiellement via trois facteurs : la publicité (30%), les abonnements premium (21%) et la vente de services (49%). Ainsi, nous pouvons parler de la stratégie de monétisation pour la publicité sur la plateforme laquelle les users créent du contenu grâce à leur interaction sur le réseau social (exemple : « like »). Le site est une opportunité pour les annonceurs qui font des campagnes publicitaires micro-ciblées, c'est-à-dire par l'étude des données à l'aide des algorithmes, la publicité apparaît selon l'historique des traces que l'utilisateur avait consulté antérieurement sur les sites internet. Cette publicité ciblée instaure une dynamique de « destruction-créatrice » citée par J. Schumpeter pour une nouvelle organisation industrielle sous l'effet d'innovation technologique, l'utilisation des NTIC permet d'améliorer les performances stratégiques de l'entreprise.

Puis, le quasi-monopole LinkedIn est basé sur un effet de réseau indirect parmi lequel le pouvoir d'attraction est dû à la masse d'utilisateurs (employés et les entreprises) qui produisent des données sur la plateforme, on est alors sur un marché *biface* avec une interdépendance et un effet d'externalité entre les deux acteurs. Nombreuses grandes entreprises ou *Start-Up* sur le site attirent des chercheurs d'emplois et peuvent aussi se lier entre eux-mêmes pour collaborer sur des projets innovants en formant des incubateurs. Les effets d'externalités agissent positivement sur la satisfaction des utilisateurs et firmes.

**Jean Tirole** note que le modèle économique de la plateforme dépend de l'élasticité de la demande et des externalités entre les différentes faces du marché. Ce marché quasi-monopolistique « winner takes all » dont Jean Tirole défend l'idée des innovations d'amélioration qui résultent d'entreprises plus puissantes, une firme pour garder son statut de monopole doit être plus innovante sur le marché et réduire ses coûts au maximum.

Le schéma représente la mise en réseau de la plateforme, nous avons hiérarchisé pour mettre en évidence les différentes gammes d'abonnements et services que LinkedIn propose afin de comprendre les interactions entre les acteurs sur la plateforme, donc le

prix des gramme sont croissantes de bas en haut. Nous avons trois users et deux firmes fictifs pour illustrer.



Au début d'échelle, le Freemium qui est une stratégie économique de gratuité adapté aux entreprises pour amasser un grand nombre d'users afin de les convertir en users « payants ». Cette gratuité a bien évidemment des limites sur les fonctionnalités du site comme il n'est pas possible d'engager une discussion avec les entreprises ou avec d'autres personnes sans avoir une relation commune dans son réseau. Cette forme restrictive encourage de se tourner vers une gamme plus élevée.

La *premium Career* permet de valoriser son profil parmi les autres ayant le freemium, user 1 a le droit d'être en haut de la pile de recherche des entreprises et d'échanger avec d'autres professionnelles (comme BOSS ou user 3). Notamment, La forme de désintermédiation qu'on a ici : la réduction du parcours de recherche. C'est-à-dire que le circuit de recherche a été réduit en passant directement sur la plateforme qu'en passant avec d'autre intermédiaire classique comme des boîtes d'intérim, la recherche dans les journaux ou d'autre site.

Le *Premium Business* est un abonnement adressant aux professionnels comme les chefs d'entreprises (BOSS) qui veulent élargir leur réseau. Ici, Boss a la capacité de discuter avec tout les autres acteurs sur la plateforme. Et créer plus facilement des partenariats sur LinkedIn.

L'abonnement *Sales Navigator Professional* (firm 2) est une offre de service destinée aux entreprises *B to B* qui veulent prospecter en masse et produire de la publicité. Il est essentiellement utilisé pour le « *social selling* », dans le marketing, c'est l'ensemble des pratiques qui consistent le développement des ventes. Le « *social selling* » oblige l'utilisateur de publier régulièrement du contenu intéressant, pertinent et bien promu sur la plateforme afin d'attirer de futur client. Par exemple, le « *Zero Moment Of Truth* » (ZMOT) est le moment le plus important pour un consommateur dont il représente le premier contact visuel par une publicité puis une action de recherche (exemple : recherche sur Google) liée au service ou produit. En outre, Cette abonnement réduit aussi fortement les coûts de publicité pour l'entreprise, mais aussi trouver de meilleur service avec d'autre compagnies en étendant son réseau.

Le *Recruiter Lite* (firm 1), le principal service que LinkedIn propose à ses clients. Cette abonnement est utilisé pour les recruteur de ressource humaine. Ce service donne accès à un espace de recherche illimité à plus de 500 millions de profils, à de nombreuses formation, assistance de LinkedIn... On voit aussi une forme de desintermédiation par une forte réduction des coût de recherche par l'entreprise à la recherche de nouveaux talents. Alors cette abonnement permet d'être mis en relation avec l'ensemble des users de la plateforme et voit une amélioration de la satisfaction d'une entreprise.

Avec l'ensemble de ces stratégie permettant d'accroître la croissance de la société et une masse d'users qui valorisent le pouvoir d'attraction de la plateforme, le profit de la grande compagnie peut être assurer.

L'enjeu principale de l'entreprise est d'étendre son influence à travers le monde au point de conquérir le marché chinois. Ainsi en 2014, LinkedIn lance une version chinoise en s'accommodant avec les restrictions du pays. La Chine reste un marché inexploré pour les grands réseaux sociaux américains tel que Facebook ou Twitter. Le pays représente un fort potentiel d'utilisateur avec 854 millions d'internautes chinois. Mais l'expérience de l'utilisateur chinois est limitée, comme les groupes de discussions sont bannis pour limiter la liberté d'expression et LinkedIn promet la transparence sur les données des chinois, le gouvernement peut avoir accès facilement aux contenus des utilisateurs.

Toutefois, la Chine étant connue comme l'un des plus grands pays pour de l'espionnage industrielle, la plate-forme est devenue pour les espions chinois un réseau de recrutement d'espions à leur intérêt. Avec de faux profils, ils s'adressent à des personnes influentes ou des chefs d'entreprises à forts potentiels dans le monde, par exemple en France, où ils proposent l'« opportunités de collaboration généreusement rémunérées ». Le devoir de LinkedIn est de lutter avec les autorités compétentes pour identifier les faux profils de manière générale mais pas seulement pour le cas de la Chine.

Un autre enjeu de LinkedIn, d'acquérir le monopole sur le marché professionnel avec l'acquisition d'une autre entreprise comme SlideShare pour 118.75 millions de dollars en 2012, une plateforme permettant de stocker ou de partager du contenu (travaux, documents Power Point, ...). Slideshare comptait à cette époque 7.4 millions de présentations pour 29 millions d'utilisateurs, une promesse d'avoir de nouveaux utilisateurs sur la plateforme. Ce rachat est une manière de pouvoir exploiter les traces numériques que Slideshare possédait et mettre au profit de LinkedIn avec la connaissance des habitudes des utilisateurs et trouver de nouvelles stratégies pour étendre le réseau.

De plus, une autre acquisition faite par la plateforme, *Glint* pour une somme de 400 millions de dollars. *Glint* est aussi une plateforme numérique qui recueille des commentaires des employés sur son lieu de travail, des données importantes à exploiter. À l'aide de l'analyse de données et de l'IA sur l'étude des commentaires, il est possible de prédire la démission d'une personne à cause de son insatisfaction. En conséquence, LinkedIn pourra proposer des solutions de managements aux employeurs.

Cependant, LinkedIn doit faire face à la concurrence d'autres plateformes ayant le même type de marché. Par exemple, « Google for jobs » qui est devenu un méta-moteur de



recherche d'emploi a pour ambition d'étendre son influence sur un nouveau marché. D'ailleurs, Google a pu acquérir d'autre marché comme celui du voyage, appareil électronique (smartphone, appareils connectés... ) ou récemment avec les jeux videos en streaming (Google Stadia) mais il n'a pas une forte influence sur certains secteurs malgré de nombreuses offres. En conséquence, LinkedIn doit proposer aussi de nouvelles offres sur sa plateforme économique pour concurrencer d'autres grandes compagnies avec de nouveaux service plus novateur pour ces *users* afin d'assurer un monopole parfait sur le marché de l'emploi.

Au fil des années, LinkedIn a su se démarquer sur le marché en innovant sur ces services. Il a un modèle économique basé sur une masse d'utilisateurs actifs qui les encourage à créer du contenu en enfermant les *users* dans une forme de dépendance numérique. Ainsi, nous avons vu que l'utilisation de données créées par les *users* sont devenues une denrée importante dans l'économie du numérique. L'exploitation de la *data* se fait par le biais de nouvelles outils technologiques et l'innovation du numérique, la plateforme se développe une croissance économique hors norme, tout en améliorant les conditions de chaque *users*.

La plateforme possède une tarification bien réfléchi sur la fonction d'utilité des *users* par sa complémentarité sur le marché biface et une interdépendance de chaque acteur. Avec l'étude de l'information des préférences des candidats potentiels, les recruteurs peuvent améliorer la prise de décision sur le choix des personnes. De même, il est possible de publier aussi d'offre d'emploi directement sur la plate-forme pour attirer des personnes avec des profils intéressants.

Pour augmenter son chiffre d'affaire, LinkedIn peut proposer de nouveaux services à l'utilisateur comme le processus de recrutement avec une intelligence artificielle en webcam. Le candidat procède à un entretien avec une IA et analyse simultanément la gestuelle ou le ton de la voix si le candidat est stressé. On fait face à une forme de déshumanisation du recruteur des Ressources Humaines et une réduction de coût pour les entreprises dans le recrutement de candidat.

De plus, la plateforme peut aussi proposer des services afin d'améliorer la productivité d'entreprise par rapport au management des équipes. En étudiant la performance et la réalisation des tâches des travailleurs selon leurs données, il est possible de minimiser les coûts de production tout en maximisant la quantité de services ou de biens produits.

Il est important pour LinkedIn d'améliorer son image d'innovation, ainsi il peut créer une communication par la création de « challenge » sur différentes thématiques qui peut être à but non lucratif. À l'aide de projet, LinkedIn peut encourager la mise en place d'une collaboration de nombreuses personnes provenant de divers horizons et essaient de trouver des solutions au défi comme dans le social (exemple : réduire les inégalités à l'accès de l'emploi dans une ville). C'est une opportunité pour les recruteurs de détecter de nouveaux talents de demain et les grandes entreprises de contribuer financièrement à la réalisation de projet innovant pour créer une bonne image. Ainsi, LinkedIn serait vu comme un centre important d'incubation.