

LES GAFA SONT-ILS

Google, Apple, Facebook et Amazon : ces quatre géants mondiaux du digital, les « GAFA », incarnent l'hégémonie des Etats-Unis dans le monde numérique.

1 – Qui sont-ils ?

Les entreprises américaines représentent près de 83 % de la capitalisation boursière* du secteur numérique, tous pays confondus. Parmi les acteurs bien établis, quatre sortent du lot désormais résumés par un acronyme, les GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon. Leur domination est sans égal. 90 % des recherches en ligne dans le monde

se font sur Google, pourtant interdit en Chine. Les iPhones d'Apple traitent 45 % du trafic Web sur smartphones de la planète. Un être humain sur cinq dispose d'un compte Facebook. Quant à Amazon, non contente d'être devenue la plus grande librairie au monde et un géant du e-commerce, elle domine le marché mondial du *cloud computing**, devant Microsoft et IBM, porte-étendards des anciens géants de l'informatique. A eux quatre,

les GAFA ont généré en 2013 autant de revenus que le PIB du Danemark ! Et les perspectives prometteuses de ces groupes se traduisent dans leurs

cours de Bourse : Apple et Google, en particulier, se targuent des deux plus grosses capitalisations boursières de la planète, devant des mastodontes comme ExxonMobil.

APPÂTER PAR LA GRATUITÉ

Cette montée en puissance tient beaucoup au modèle d'affaires des quatre sociétés : « l'entreprise-marché ». Pour attirer le plus grand nombre d'utilisateurs possible, elles ont d'abord proposé un large panel de services gratuits ou peu chers, renonçant à réaliser des profits à court terme. Leur audience croissante a alors incité les développeurs de produits informatiques et les annonceurs à se positionner sur leurs plates-formes (Google Search, YouTube, Facebook, iTunes, Amazon Marketplace...) en proposant des applications et services complémentaires. Au passage, lesdites plates-formes s'enrichissent donc de contenus qu'elles n'ont pas créés, tout en ponctionnant une commission sur les ventes. « Leur force tient en leur capacité à fédérer ces écosystèmes d'utilisateurs et de développeurs qui

apportent de l'information, des contenus et innovent pour elles », résume Benoît Thieulin, président du Conseil national du numérique.

ATTIRER LES ANNONCEURS

La consécration est venue à partir de 2007, avec la démocratisation des smartphones. Google et Apple ont su s'arroger la quasi-totalité du marché des systèmes d'exploitation. Leurs plates-formes respectives, Android et iOS, qui équipent 96 % des smartphones dans le monde, sont devenues des passages obligés pour tout développeur d'application. Résultat : plus d'un million d'applications disponibles chez Android ainsi que chez iOS. Et une commission de 30 % perçue sur les applis payantes... En outre, les téléphones mobiles présentent l'intérêt de géolocaliser les internautes (ce qui permet de mieux comprendre leur comportement) et d'accroître les temps d'utilisation. « C'est grâce au téléphone mobile que Facebook est devenue rentable », explique ainsi Eric Leandri, directeur général de Qwant (moteur de recherche européen). Les inscrits sur le site se sont mis à consulter leur fil d'actualité beaucoup plus souvent, dans le métro, les salles d'attente, etc. Les publicités sont devenues plus visibles et efficaces, et le chiffre d'affaires a décollé. » Désormais, les GAFA s'attaquent aux objets connectés. Montres intelligentes, casques de réalité virtuelle, thermostats connectés, interfaces pour la voiture sont autant d'opportunités d'en savoir davantage sur leurs clients, de leur proposer des services adaptés..., attirant au passage toujours plus d'annonceurs. ✕






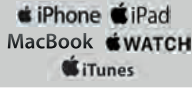


THOMAS LESTAVEL

REPÈRE

* **Capitalisation boursière :** valeur de l'ensemble des actions d'une société cotée en Bourse. C'est donc le prix qu'il faudrait théoriquement payer pour devenir l'unique actionnaire de l'entreprise.

* **Cloud computing :** ensemble de services informatiques à distance tels que l'hébergement de sites Web.

LES MASTODONTES DU DIGITAL

				
CŒUR DE MÉTIER	Moteur de recherche	Hardware (ordinateurs, téléphones, tablettes...)	Réseau social	E-commerce
MARQUES CLÉS				
CHIFFRE D'AFFAIRES	66 milliards de \$	182,8 milliards de \$	12,5 milliards de \$	89 milliards de \$
RÉSULTAT NET	14,1 milliards de \$	39,5 milliards de \$	2,9 milliards de \$	- 241 millions de \$
CAPITALISATION BOURSÈRE	483 milliards de \$	679 milliards de \$	288 milliards de \$	599 milliards de \$
NOMBRE DE SALARIÉS	57 000	93 000	11 000	222 400

Source : Compilation Thomas Lestavel

INCONTRÔLABLES ?

Leur réussite insolente repose sur deux leviers majeurs : l'innovation et l'effet de réseau. Sans oublier l'argent, éternel nerf de la guerre.

2 – Comment ont-ils acquis leur position dominante ?

Aujourd'hui, une recherche sur Google apporte en quelques secondes autant d'informations que des heures de recherches en bibliothèque indispensables il y a quinze ans encore. Grâce à Facebook, en quelques clics, tous vos amis sont prévenus du lieu de votre pendaison de crémaillère. Et les loueurs de DVD ont quasiment disparu, incapables de rivaliser avec iTunes ou Amazon Instant Video. « *Les GAFA aident les gens à gagner du temps avec des services intuitifs, faciles à utiliser ; c'est leur grande force* », décrit l'agence FaberNovel dans son rapport sur les « GAFAnomics »¹.

ANTICIPER LES DÉSIRS

Cette approche s'accompagne d'une grande capacité à se remettre en question. « *Ils ne se reposent pas sur leurs lauriers. Ils opèrent des tests en permanence, dont beaucoup échouent d'ailleurs* », précise Eric Leandri, DG de Qwant, moteur de recherche concurrent de Google. Grâce à la technique de l'A/B testing, par exemple : elle consiste à essayer un format différent sur une page Web (B) en la proposant à tout ou partie des internautes et en calculant l'écart de trafic avec l'apparence habituelle (A). « *Au bout de quelques secondes, ils peuvent déjà comparer les résultats* », souligne Eric Leandri. Grâce à des algorithmes poussés, les GAFA sont aussi capables de vous envoyer des suggestions d'achat sur la base de votre navigation sur Internet². Cas d'école, Amazon vous recommande des produits proches



ILLUSTRATION : JOYCE COLSON

de ceux que vous avez déjà commandés, en se référant au comportement d'achat des autres utilisateurs.

DES INVESTISSEURS PATIENTS

Tout cela, cependant, ne suffit pas à expliquer leur position ultrado-

minante. Comme le rappelle Olivier Sichel dans « L'échiquier numérique américain »³, l'utilité d'un réseau Internet comme YouTube ou Facebook est proportionnelle au « carré du nombre de ses utilisateurs » : si un réseau social, par >>>

>>> exemple, parvient à attirer plus de membres que son concurrent (comme ça a été le cas pour Facebook face à Myspace), il devient beaucoup plus attractif que lui, car

Début 2014, Facebook a racheté WhatsApp, une start-up de 40 employés, pour... 19 milliards de dollars

l'internaute préfère aller sur le site où il a le plus de chances d'être en contact avec le plus de monde. Le réseau qui a pris un peu d'avance creuse rapidement

l'écart avec ses rivaux, au point qu'un jour il ne peut plus être rattrapé. La start-up devenue géant peut alors amortir ses frais de recherche et développement sur un chiffre d'affaires croissant, car ajouter un utilisateur ne coûte quasiment rien.

L'émergence et le développement rapide des GAFA s'expliquent, enfin, par un accès aisé aux circuits de financement, propre aux Etats-Unis. Si Google, Facebook et Amazon ont pu se permettre d'investir énormément, quitte à ne pas gagner d'argent pendant de nombreuses années, c'est parce qu'elles ont su trouver des investisseurs prêts à patienter. « *Les fonds de venture capital* américains prennent beaucoup plus de risque qu'en Europe* », confirme Thierry Isckia, maître de

conférences à Télécom Ecole de Management. Désormais en Bourse, les quatre géants du digital bénéficient de telles valorisations qu'ils peuvent racheter à prix d'or leurs éventuels concurrents. Ainsi début 2014, Facebook a acquis la messagerie instantanée WhatsApp, une start-up de 40 employés, pour... 19 milliards de dollars, soit la valeur de Michelin (112 000 employés).

Facebook valant près de 300 milliards de dollars en Bourse, ce rachat « préventif » ne représentait que 6 % de sa valeur. ✕ **T. L.**

1. Disponible sur fabernovel.com

2. « Les promesses très commerciales du "big data" », par Thomas Lestavel, *Alternatives Économiques* n° 350, octobre 2015

3. Disponible sur www.ifri.org



Ils ont beau bénéficier d'une position dominante sur leurs créneaux respectifs, les GAFA ne s'en contentent pas. Les moyens quasi illimités dont ils disposent leur permettent d'étendre leur périmètre en se diversifiant tous azimuts.

3 – Quelle est leur stratégie ?

Google, bientôt concurrente d'Orange et de Free ? Il y a quelques années, la firme évoquait son intention d'étendre un jour en Europe son réseau de fibre optique à très haut débit, « Google Fiber », qu'elle déploie en ce moment à Kansas City. La promesse : un réseau 100 fois plus rapide que le câble traditionnel... Certes, d'après une étude de la banque Goldman Sachs, il faudra à Google au moins 140 milliards de dollars pour raccorder l'ensemble des Etats-Unis. Mais ce coût faramineux reste jouable pour le moteur de recherche, qui pourrait ainsi collecter davantage de données sur la navigation des internautes. Quant à ces derniers, ils profiteront des performances accrues pour consommer davantage de vidéos, avec à la clé des recettes publicitaires en hausse pour des sites comme YouTube.

Facebook, Amazon et Apple multiplient aussi les initiatives pour s'étendre hors de leur métier original. Elles visent toutes une intégration verticale*. Ainsi, « *Google a investi 100 millions de dollars dans le producteur d'énergie solaire Sun Power en avril 2014, et plus globalement 1 milliard de dollars dans le secteur des énergies renouvelables depuis 2011 [afin de] sécuriser son activité [et de] se prémunir contre les défaillances possibles* » de ses fournisseurs d'électricité, décrypte Olivier Sichel dans « L'échiquier numérique américain » (Ifri, 2014). Amazon étend son périmètre d'action en aval, dans la livraison. En octobre, elle a annoncé son intention de racheter le français Colis Privé, concurrent de La Poste. A l'avenir, elle projette d'utiliser des drones pour livrer à domicile.

REPÈRE



* **Fonds de venture capital :** structures financières qui prennent des parts dans des entreprises très jeunes à fort potentiel. Beaucoup de ces start-up disparaissent au bout de quelques années, mais certaines sont revendues avec une plus-value énorme, ce qui compense les pertes liées aux autres.



REPÈRE

*** Intégration verticale :** diversification vers les activités en amont et en aval du cœur de métier d'une entreprise, en vue de maîtriser l'ensemble du cycle de vie du produit (de la conception à la distribution). Cela passe souvent par le rachat de clients et/ou de fournisseurs.

*** Dossier médical partagé :** dossier informatisé reprenant toutes les informations liées à un patient. Ce projet, lancé par le ministère français de la Santé en 2004, a pris beaucoup de retard et n'est toujours pas déployé à l'échelle nationale.

Au-delà de l'intégration verticale, le champ d'action des GAFA s'étend à d'autres secteurs d'activité touchés par la numérisation : objets connectés pour la santé (Apple HealthKit), thermostats intelligents pour optimiser la consommation d'énergie (Nest racheté par Google), applications pratiques dans la mobilité (Google a pris des parts dans Uber), streaming musical (Apple Music), robots (Google), liseuses digitales (Amazon Kindle)... « Ils disposent d'un avantage concurrentiel de taille : pouvoir observer et collecter une masse d'informations sur les relations entre les deux faces du marché, internautes et entreprises, et construire

une connaissance poussée sur la consommation et les usages », décrypte Benoît Thieulin.

POUVOIRS PUBLICS DÉPASSÉS

L'automobile n'y échappe pas : Apple et Google rivalisent pour devenir l'opérateur du système de commandes des voitures. Les constructeurs courent ainsi le risque d'être réduits au rang de fournisseur de matériel et de voir leur échapper toute la valeur ajoutée. Voilà pourquoi BMW, Audi et Mercedes-Benz ont mis 2,8 milliards d'euros sur la table l'été dernier pour racheter à Nokia son service de GPS « Here », concurrent direct de Google Maps.

Jusqu'où iront les GAFA ? Certains les voient concurrencer des services publics défaillants. « La simple comparaison de l'Apple HealthKit et du dossier médical partagé* en termes de conception, de mise en place et de service rendu devrait faire vaciller les certitudes les plus ancrées », avertit Benoît Thieulin. Et d'ajouter : « Les pouvoirs publics sont menacés d'obsolescence. » Alors que les Etats se serrent la ceinture, les géants du Web ont des dizaines de milliards de dollars de cash prêts à être investis. ✕ T. L.

Les GAFA bénéficient des faveurs de l'administration américaine jusqu'au plus haut niveau. Une collusion qui prête à controverse : par le passé, les services secrets américains se sont introduits dans les serveurs des géants du Web.

4 – De quels soutiens politiques disposent-ils ?

Le moteur de recherche Google, l'outil Google Earth (Keyhole à l'époque) et Facebook peuvent remercier la CIA, sans qui ils n'auraient peut-être jamais vu le jour. En 1999, l'agence de renseignement américaine a créé le fonds de capital-risque In-Q-Tel, qui a investi dans ces trois sociétés encore à l'état de start-up. De fait, la réussite économique des GAFA s'explique aussi par le volontarisme politique de leur pays hôte. « A la chute du mur de Berlin, les dirigeants américains se sont interrogés sur les attributs de leur nouvelle puissance au XXI^e siècle. Les agences gouvernementales comme la NSA ou la DARPA¹ ont activé des réseaux de chercheurs, d'industriels et de financiers pour concevoir la stratégie numérique des Etats-Unis, raconte Benoît Thieulin, président du Conseil national du numérique. L'Etat a par ailleurs soutenu le développement du digital à travers des programmes comme les Information

Superhighways ou le National Broadband Plan. »

Ces initiatives ont agi comme des rampes de lancement pour accompagner l'émergence des GAFA. Le gouvernement a ensuite encouragé leur développement à l'international en défendant leurs intérêts. En témoigne le bras de fer au début de l'année entre Barack Obama et les pays européens, le président américain fustigeant leur « protectionnisme » suite aux enquêtes lancées contre Google et Facebook (voir partie 5). « La puissance de feu des Etats-Unis contraste avec les pays de l'Union européenne, qui n'ont pas encore de position commune sur les sujets digitaux », regrette Sébastien Jean, directeur du Cépîi.

« Le lobbying aux Etats-Unis fonctionne de telle sorte que l'administration est très connectée aux grandes entreprises », rappelle l'expert. De fait, les grands noms de la Silicon Valley ont soutenu la campagne de Barack Obama. Celui-ci a choisi comme directrice informatique l'ancienne présidente

du laboratoire de recherche Google X, avec pour adjoint... un ancien juriste de Google en charge du lobbying. « Ma relation avec la Silicon Valley et avec la communauté "tech" est historiquement bonne. La plupart de ces gens sont des amis », assure le président.

Cette solidarité repose sur des intérêts réciproques. « Obama a besoin des GAFA ; d'abord, parce qu'ils contribuent au dynamisme économique des Etats-Unis et à leur rayonnement à l'international ; ensuite, parce qu'il voit en eux des alliés dans la lutte contre les pirates du Net », résume Eric Leandri, DG de Qwant. Les conflits passent de plus en plus par des cyberattaques ; or, les géants américains du Net manipulent des volumes considérables de données provenant du monde entier. Une >>>

Les pays de l'Union européenne n'ont pas de position commune sur les sujets digitaux

>>> manne alléchante pour les experts du renseignement qui veulent savoir ce qui se prépare un peu partout. Edward Snowden, l'ancien informaticien de la CIA et de la NSA, a révélé comment, dans le cadre de programmes de surveillance comme PRISM, les services secrets américains piochaient des informations dans les serveurs de Google. « *Si vous voulez protéger votre vie privée, laissez tomber Google et Facebook* », recommande Snowden dans une interview.

Evidemment, ces suspicions ne font pas les affaires des plates-formes dont le succès repose sur la confiance que leur accordent leurs utilisateurs. Elles se sont offusquées publiquement de ces révélations et ont nié toute collaboration avec le gouvernement. Mais le doute s'est instillé. ✕ T. L.

1. NSA : cyber-renseignement ; DARPA : recherche sur les nouvelles technologies militaires.

Grâce à des montages financiers difficiles à ausculter, les GAFA parviennent à réduire leurs impôts à la portion congrue. En outre, la position centrale de leurs plates-formes met en danger le libre jeu de la concurrence.

5 – À quelles réglementations échappent-ils et pourquoi ?

Cinq millions d'euros, c'est la somme fort modeste que Google a versée l'an dernier au Trésor public français au titre de l'impôt sur ses bénéfices.

Pourtant, ses revenus publicitaires dépassent le milliard d'euros dans l'Hexagone. Explication : l'évasion fiscale. Depuis 2011, l'administration tricolore reproche au moteur de recherche de pratiquer la méthode du « sandwich hollandais », qui consiste à déclarer la quasi-totalité de ses bénéfices en Irlande pour ensuite les transférer dans un paradis fiscal, les Bermudes, via les Pays-Bas. Une technique pratiquée partout sur la planète par de nombreuses multinationales, au premier rang desquels les GAFA.

SUPRÉMATIE TOTALE

En général, l'entité aux Bermudes emploie très peu de personnes mais facture aux autres filiales des redevances particulièrement élevées – comprendre, artificiellement gonflées – pour l'utilisation d'une marque, d'un brevet ou d'une technologie censés être produits sur place. « *Comme ce sont des actifs immatériels qui peuvent être codés à peu près n'importe où, il est particulièrement difficile de savoir dans quels pays la valeur ajoutée a effectivement été créée* », dénonce Mathilde Bras, rapporteuse au Conseil national du numérique. De la même façon, Apple ne paie que 2 % d'impôts au niveau mondial sur ses gigantesques bénéfices... alors que le taux moyen d'impôt sur les sociétés s'établit à 24 % dans le monde.

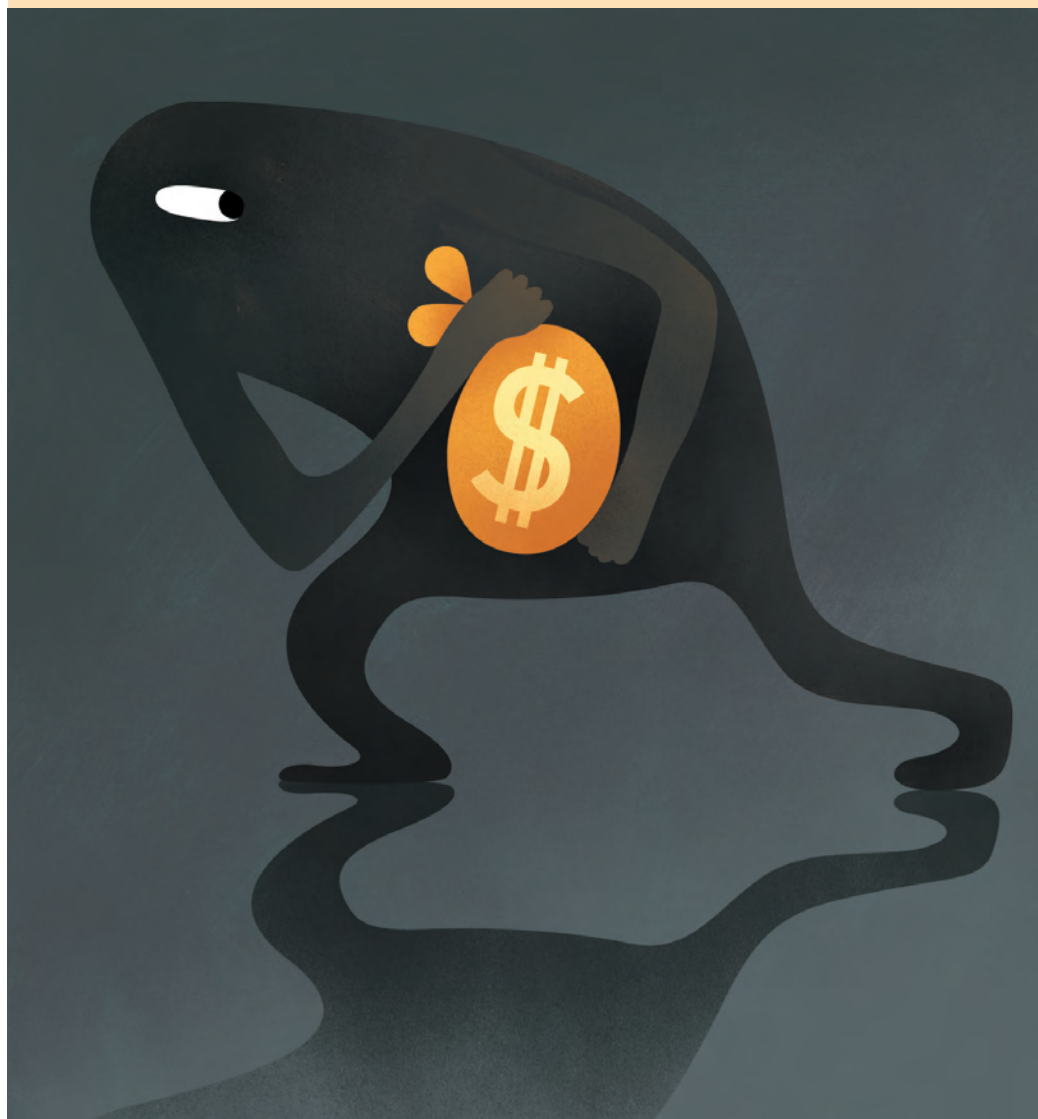


ILLUSTRATION : JOYCE COLSON

Les géants du Web font aussi jouer la concurrence entre les gouvernements : ils s'engagent à installer des activités et à recruter dans un pays à condition que l'administration nationale leur consente des « cadeaux fiscaux ». Or, de telles ristournes s'apparentent à des aides publiques, et constituent donc une entrave au principe européen de concurrence libre et non faussée. La Commission européenne a récemment sanctionné plusieurs firmes. Pas de GAFA à ce jour, mais Apple est soupçonnée pour un accord avec l'Irlande.

A la problématique fiscale, viennent s'ajouter des questionnements sur la situation dominante des plates-formes comme Google, YouTube ou Facebook. La nouvelle économie promettait de faire disparaître les intermédiaires. A la place, elle en a fait émerger de nouveaux, moins nombreux mais beaucoup plus puissants – les GAFA justement. L'effet de réseau jouant à plein, leur suprématie devient de plus en plus difficile à contester. « *Par le passé, des entreprises digitales qui jouissaient de positions très fortes comme Netscape ou Yahoo! ont été délogées par d'autres. Mais est-il encore possible aujourd'hui de renverser Google, Facebook ou Amazon ?* », pointe Sébastien Jean, directeur du Cépîi.

ET LA CONCURRENCE ?

La Commission de Bruxelles a ouvert une enquête sur d'éventuels abus de position dominante par Google. Ils concernent la comparaison de prix via le moteur de recherche et, plus récemment, le système d'exploitation pour mobiles Android. Dans les deux cas, la multinationale est accusée de mettre en avant ses propres outils au détriment des services concurrents. Apple est soupçonnée d'agissements similaires avec son magasin d'applications App Store.

Mais le temps de la justice n'est pas celui de la technologie. L'enquête européenne sur le moteur de recherche Google, ouverte fin 2010, n'est toujours pas terminée. Et il a fallu patienter douze ans pour que la Commission interdise à Microsoft d'installer Internet Explorer par défaut sur les ordinateurs équipés de Windows. ✕

T. L.

Les idées ne manquent pas pour obliger les GAFA à s'acquitter de leurs impôts et à s'ouvrir à la concurrence. Cela demandera du volontarisme politique et une collaboration étroite entre Etats européens.

6 – Comment mieux les encadrer ?

Le gouvernement britannique a créé la surprise l'an dernier en annonçant son intention d'introduire une taxe de 25 % sur les profits des multinationales qui sont « *artificiellement transférés dans un autre pays* ». Surnommée « *taxe Google* », cette mesure vise en particulier les GAFA, passés maîtres dans l'art de l'optimisation fiscale. La France aussi a commencé à réagir. En avril 2014, le fisc a lancé une procédure contre Google qui pourrait déboucher sur un redressement d'un milliard d'euros.

En réalité, l'évasion fiscale ne se combat efficacement que si les administrations des différents pays collaborent pour vérifier que la répartition géographique des bénéfices est plausible. L'Union européenne et l'OCDE, à l'instigation du G20, planchent depuis quelques années sur un contrôle renforcé des prix de transfert*, notamment ceux des logiciels, des brevets et des marques – des actifs immatériels plus difficiles à évaluer que les marchandises. Une réglementation européenne récente va imposer aux Etats membres d'échanger leurs informations fiscales sur les multinationales à partir de 2017. L'OCDE, de son côté, s'est lancée en 2012 dans le projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) qui vise à renforcer la coopération entre administrations fiscales en vue de déceler les montages.

Mais des solutions plus ambitieuses devront être envisagées, telles que la taxation unitaire au niveau européen, à l'image de ce qui se fait déjà entre les 50 Etats américains. Concrètement, les GAFA et autres grands groupes déclareraient leur bénéfice consolidé sur l'ensemble de l'Europe plutôt que pays par pays. Ensuite, ces profits seraient « ventilés » entre les Etats européens en fonction du chiffre d'affaires, du nombre de salariés et des investissements dans chaque pays.

Enfin, chaque portion du profit serait imposée au taux du pays concerné. Des spécialistes français ont imaginé un changement de fiscalité plus radical. Plutôt que de viser les bénéfices des GAFA, facilement manipulables, le conseiller d'Etat Pierre Collin et l'inspecteur des finances Nicolas Colin proposent de taxer leur utilisation de la bande passante et les volumes de données personnelles qu'ils collectent.

ÉVALUER LA LOYAUTÉ

Sur le front des pratiques anticoncurrentielles (voir partie 5), des idées émergent aussi. Le Conseil national du numérique recommande d'instituer une obligation de portabilité des données. A l'instar de votre numéro de portable que vous pouvez conserver lorsque vous changez d'opérateur, les plates-formes numériques comme Facebook seraient obligées de vous « rendre » vos données si vous souhaitez les transférer vers d'autres services. Cela faciliterait l'émergence d'offres concurrentes. En la matière, « *une loi ne suffira pas, tempère Olivier Sichel, cofondateur de l'Open Internet Project. Il faut mettre en place une autorité de régulation, une Arcep* du numérique. Si l'Europe persiste dans son action timorée et pataude en la matière, il faudra agir sans plus attendre au niveau national.* »

Une alternative à ces solutions coercitives qui pourrait s'avérer tout aussi efficace : mettre en place une agence de notation sur la loyauté des plates-formes vis-à-vis de leurs utilisateurs. Un tel principe, prévu dans le projet de loi numérique en France, aurait un pouvoir d'influence important sur les GAFA, qui tiennent à soigner leur réputation auprès des internautes. ✕

T. L.



REPÈRE

* **Prix de transfert** : prix facturé par la filiale A d'un grand groupe à la filiale B du même groupe située dans un pays différent. Certaines multinationales gonflent artificiellement les tarifs intragroupes pratiqués par les filiales situées dans des pays à faible imposition (comme l'Irlande), afin de minorer les bénéfices, donc les impôts versés, dans les pays à fiscalité plus élevée (comme l'Allemagne ou la France).

* **Arcep** : autorité qui régule le secteur des télécommunications en France. Elle a un pouvoir de sanction qui va jusqu'au retrait de licence pour les opérateurs qui ne respecteraient pas les principes d'une « *concurrence effective et loyale au bénéfice des consommateurs* ».