

Dossier thématique établi par la revue NECTART

Les stratégies des GAFAM

par Louis Wiart, professeur en communication à l'Université Libre de Bruxelles

Les géants américains du numérique ont acquis des positions de force qui leur permettent aujourd'hui de dominer l'Internet mondial. Rassemblées sous l'acronyme GAFAM, cinq multinationales forment un oligopole puissant qui exerce une influence déterminante sur le fonctionnement d'Internet et sur ses perspectives de développement futur¹. Chacune de ces entreprises a significativement développé son portefeuille d'activités à partir d'un domaine spécifique, qui constitue son centre de gravité et qu'elle domine largement² :

- Google a été lancé en 1998 dans la Silicon Valley par Larry Page et Sergey Brin. Avec plus de 90% de parts de marché, Google est le leader mondial des moteurs de recherche. Au-delà de la recherche d'informations, l'entreprise développe de nombreux logiciels et services web utilisés dans le monde entier (navigateur, système d'exploitation pour smartphone, cartographie, messageries, traduction, vidéo en ligne, etc.) qui sont monétisés grâce à la publicité.
- Fondé en 1976 à Cupertino en Californie, Apple est spécialisé dans la conception d'appareils électroniques, au premier rang desquels des ordinateurs, des baladeurs musicaux, des smartphones et des tablettes. Si son champ d'action comprend de plus en plus d'activités dans les services web, ces derniers servent surtout à mieux valoriser son offre d'appareils, dont dépend la grande majorité de son chiffre d'affaires.
- Facebook est une entreprise de médias sociaux créée en 2004 par Mark Zuckerberg. Rebaptisée Meta en 2021, l'entreprise installée à Palo Alto propose un ensemble de services axés sur la communication en ligne et le réseautage social (Facebook, WhatsApp, Instagram) qui lui permettent de commercialiser de la publicité ciblée.
- Amazon a été lancé en 1994 à Seattle par Jeff Bezos, avec pour domaine de prédilection le e-commerce. Outre la vente de produits en ligne, l'entreprise propose désormais une large gamme d'appareils électroniques (enceintes connectés, tablettes, liseuses, etc.) et de services web, notamment sur le marché du *cloud computing* qu'Amazon domine mondialement.
- Microsoft a vu le jour en 1975 à Seattle à l'initiative de Bill Gates et Paul Allen. Son cœur de métier consiste à développer et vendre des logiciels, en particulier des systèmes d'exploitation, des suites bureautiques, des outils de visioconférence et des solutions de *cloud computing*. Depuis le début des années 2000, Microsoft est aussi fortement impliqué dans l'industrie du jeu vidéo.

Les GAFAM se sont imposés dans l'ensemble de la chaîne de valeur du numérique grâce à des « stratégies offensives »³. Au fur et à mesure de leur expansion, ils renforcent leur pouvoir de marché et augmentent la dépendance de la société vis-à-vis de leurs services et de leurs technologies. Pour appréhender leurs stratégies, nous avons choisi dans ce dossier de présenter

¹ Nikos Smyrniotis, *Les GAFAM contre l'internet : une économie politique du numérique*, Ina éditions, 2017.

² Olivier Thuillas, Louis Wiart, *Les plateformes à la conquête des industries culturelles*, PUG, 2023.

³ Bernard Miège, *La numérisation en cours de la société*, PUG, 2020.

les articles de trois chercheurs, Juan-Carlos Miguel de Bustos, Charles Thibout et Nikos Smyrnaio, dont les éclairages sont complémentaires.

1. Des stratégies d'entreprise aux visées hégémoniques

Les stratégies menées par les GAFAM ont conduit ces entreprises à un développement pléthorique. L'article de Juan-Carlos Miguel de Bustos montre tout d'abord que les GAFAM se sont imposés à l'échelle mondiale en ce qui concerne les activités relevant de leur cœur de métier. Il s'agit des moteurs de recherche pour Google, des réseaux sociaux pour Facebook, de l'e-commerce pour Amazon, des systèmes d'exploitation et des logiciels pour Microsoft, et enfin des appareils électroniques et plus particulièrement des smartphones pour Apple. Sur le plan commercial, ces entreprises se divisent en deux groupes distincts : s'il apparaît que Google et Facebook privilégient la gratuité pour le consommateur final et tirent la quasi-totalité de leurs revenus de la publicité en ligne, ce n'est pas le cas d'Amazon, d'Apple et de Microsoft, dont les modèles d'affaires reposent principalement sur la commercialisation de produits et de services payants.

Par ailleurs, les GAFAM disposent de moyens financiers colossaux, notamment liés à leur forte capitalisation boursière, qui leur permettent d'investir massivement dans l'innovation et de se diversifier. Au départ spécialisé dans un domaine en particulier, chacun d'eux a ensuite eu tendance à se développer en élargissant toujours plus sa palette de services et d'activités. Le constat posé par Juan-Carlos Miguel de Bustos est que l'ensemble de ces entreprises entrent désormais dans les activités des autres. C'est ainsi que les GAFAM sont présents en même temps, à des titres divers et plus ou moins intensément, dans des activités allant de la conception des matériels informatiques à celles des logiciels, en passant par le *cloud computing*, le commerce électronique, la publicité en ligne ou les contenus. Cette tendance à la diversification implique également la recherche d'innovations d'exploration. Les GAFAM développent ainsi de nouveaux services dans des domaines émergents et à fort potentiel de croissance, tels que les voitures autonomes, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets ou l'e-santé. Une telle démultiplication d'activités s'explique par la forte intensité concurrentielle qui s'exerce sur les marchés numériques et que l'auteur de l'article résume par cette formule : « *all against all* ». L'autre raison est la nécessité pour ces entreprises de construire des écosystèmes, qui fonctionnent grâce à une convergence entre des appareils, des réseaux de communication, des services et des contenus. Dans ce cadre, la capacité à articuler un ensemble d'activités de nature différente mais reliées entre elles constitue un avantage stratégique majeur.

Enfin, l'auteur souligne l'importance des données numériques, de leur collecte et de leur exploitation, dans le développement des GAFAM. Le processus d'extension de ces entreprises vers de nouvelles activités plus ou moins éloignées de celles qui constituent leur cœur de métier est facilité par le Big Data. Le dénominateur commun de la plupart des activités investies est en effet qu'elles impliquent le recours à de grandes quantités de données. Les GAFAM fonctionnent largement sur la base d'une économie participative, dans laquelle les utilisateurs, par leurs usages numériques, produisent les données nécessaires à la bonne marche de leurs applications, plateformes et autres services en ligne. Placées au cœur de leur modèle d'entreprise, les données constituent une ressource stratégique essentielle et peuvent être utilisées pour améliorer l'offre proposée mais aussi pour inventer de nouveaux produits et services. A tel point que, selon Juan-Carlos Miguel de Bustos, les GAFAM auraient un potentiel de croissance illimité dès lors qu'ils se focalisent sur des activités qui génèrent massivement des données.

Juan-Carlos Miguel de Bustos est professeur à la faculté de sciences sociales et de la communication à l'Université du Pays Basque.

Juan-Carlos Miguel de Bustos, « GAFAM, Media and Entertainment Groups and Big Data », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 17, pp. 39-51, 2017.

2. Un pouvoir politique qui s'autonomise

Les GAFAM entretiennent une proximité étroite avec le pouvoir politique. Au fur et à mesure de leur expansion économique et technologique, ils ont étendu leurs activités et leurs capacités d'influence au domaine de l'action publique. Dans cette perspective, le texte de Charles Thibout s'attache à mettre au jour les formes d'imbrication qui se manifestent entre ces géants du numérique et le pouvoir politique américain. Trois logiques sont identifiées par l'auteur.

Premièrement, il apparaît que les GAFAM ont bénéficié dès leur naissance de conditions propices à leur développement, favorisées par l'État américain : régulation avantageuse, allègements fiscaux, investissements publics massifs dans les nouvelles technologies, etc. Les GAFAM interviennent également pour soutenir et accompagner dans leurs missions les administrations publiques, incitées depuis les années 1990 à numériser leurs activités pour atteindre davantage d'efficacité. Devenus des prestataires de services pour l'État, ils jouent notamment un rôle accru dans le domaine de la sécurité et de la défense, dans un contexte post-Guerre Froide où l'émergence de nouvelles menaces, comme les cyberattaques et le terrorisme, impliquent un renouvellement des méthodes de collecte et d'analyse des informations.

Deuxièmement, Charles Thibout montre que les GAFAM déploient d'importants efforts pour pénétrer le champ du pouvoir politique et pour l'influencer. Au cours de la décennie 2010, les GAFAM ont vu leurs dépenses d'influence augmenter de manière vertigineuse, tant en matière de financement de campagnes électorales que de lobbying. Les lobbyistes des GAFAM sont très majoritairement issus de l'administration publique tandis que les parcours professionnels des cadres dirigeants de ces entreprises passent aussi généralement par des prises de fonction au sein d'organismes publics. Ce mélange des genres et cette conjonction d'intérêts conduisent à ce que Charles Thibout appelle une « fusion réciproque » des GAFAM et de l'État. La situation d'interdépendance entre ces acteurs est de plus en plus manifeste : d'un côté, les GAFAM ont besoin du soutien de l'État américain pour prospérer ; de l'autre, l'État ne peut plus se passer des technologies des GAFAM dans la réalisation d'un nombre croissant d'activités.

Troisième logique, l'auteur explique que depuis l'affaire Snowden en 2013, les GAFAM ont pris conscience que leur rapport à l'État américain pouvait aussi être un frein à leur développement économique. Depuis lors, ils ont eu tendance à prendre leurs distances vis-à-vis du pouvoir politique et à faire cavalier seul pour mieux défendre leurs intérêts. En témoignent notamment certaines de leurs tentatives d'implantation en Chine, qui s'inscrivent en contradiction flagrante avec la politique du Gouvernement fédéral. Si les GAFAM collaborent toujours activement avec l'État américain à différents niveaux, on comprend bien à la lecture du texte de Charles Thibout que nous sommes face à de « nouvelles puissances », qui cherchent à affirmer leur propre autonomie.

Charles Thibout est doctorant en science politique à l'université à Paris 1 et chercheur associé à l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)

Charles Thibout, « Les GAFAM et l'État : réflexion sur la place des grandes entreprises technologiques dans le champ du pouvoir », *Revue internationale et stratégique*, n° 125, pp. 75-88, 2022.

3. Une idéologie cynique

Les stratégies des GAFAM prennent appui sur un ensemble de valeurs et de croyances qui constituent leur socle idéologique. C'est cette dimension qui est analysée par Nikos Smyrnaioi, dont les travaux s'inscrivent dans le champ de l'économie politique de la communication. Dans cet article, l'auteur explique que l'idéologie de la Silicon Valley est tout d'abord le résultat d'un croisement ayant eu lieu au cours des années 1960 et 1970 entre les revendications libertaires des hippies et l'esprit entrepreneurial du libéralisme économique. La recherche d'autonomie et de liberté par les individus s'accompagne de nouvelles formes d'organisation, de type « start-ups », et d'un renouvellement des pratiques managériales pour favoriser l'expression et la créativité des employés, mais qui permettent surtout de mieux les mobiliser au travail. Dans l'idéologie de la Silicon Valley, la technologie occupe une place déterminante et apparaît comme la solution à la plupart des problèmes auquel nos sociétés se trouvent confrontées. Cette vision du monde, qui relève du « solutionnisme technologique », a été théorisée et popularisée dans les années 1990 par des experts et des universitaires américains proches des milieux économiques et politiques.

Sur le plan des engagements et des opinions politiques, les entrepreneurs de la Silicon Valley présentent la particularité d'être à la fois progressistes sur les questions sociétales et conservateurs en ce qui concerne l'économie. D'un côté, ils affichent des prises de position libérales sur des sujets de société majeurs (mariage homosexuel, peine de mort, avortement, représentation des minorités, etc.), qui se rapprochent de celles du Parti Démocrate. D'un autre côté, ils se montrent défavorables à la régulation économique et aux interventions de la puissance publique susceptibles d'affecter leurs activités. Autrement dit, ils semblent surtout préoccupés par l'intérêt général dès lors que la poursuite de celui-ci n'entre pas en contradiction avec leurs propres intérêts économiques.

Selon Nikos Smyrnaioi, cette idéologie est devenue plus radicale depuis quelques années. Des entrepreneurs de premier plan, tels que Jeff Bezos et Elon Musk, développent ainsi une pensée transhumaniste et investissent massivement dans des technologies destinées à coloniser l'espace. Leurs initiatives sont publiquement présentées comme bénéfiques pour la société et entendent miser sur des développements technologiques futuristes pour résoudre les problèmes de l'Humanité et assurer l'avenir des générations futures. Dans cette perspective, l'idéologie de la Silicon Valley permettrait en réalité d'alimenter un discours public ayant pour objectif de donner une apparence positive aux initiatives égocentriques et démesurées menées par de riches et tout-puissants entrepreneurs.

Nikos Smyrnaioi est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'université Toulouse 3.

Nikos Smyrnaioi, « De Jeff Bezos à Elon Musk. L'idéologie cynique de la Silicon Valley », *Nectart*, n° 16, pp. 144-153, 2023.