

# GAFANOMICS

## COMPRENDRE LES SUPER-POUVOIRS DES GAFANOMICS POUR JOUER À ARMES ÉGALES

OUVRAGE COORDONNÉ PAR FRANÇOIS DRUEL  
ET GUILLAUME GOMBERT



FABERNOVEL

● Éditions  
EYROLLES

# GUIDE D'AÏKIDO STRATÉGIQUE POUR EXISTER FACE AUX GAFA

Les GAFA sont nés avec le XXI<sup>e</sup> siècle et, en une vingtaine d'années seulement, ils ont révolutionné notre quotidien. Ils ont également changé les règles de l'économie et les équilibres en place, au point d'être parfois assimilés à de «nouveaux barbares».

Entreprise installée ou start-up, comment réagir face à la menace permanente de disruption? Ce livre met en lumière les 7 «super-pouvoirs» qui ont permis aux GAFA de s'imposer aussi rapidement, et qui tracent les contours du changement de modèle en cours :

- #1 Le client gratuit :** tout le monde est client, même ceux qui ne payent pas
- #2 La conception inversée :** les problèmes comme source de création de valeur
- #3 Le management pirate :** un nouveau mode de gestion des talents
- #4 L'entreprise magnétique :** l'agrégation de portions de valeur
- #5 L'entreprise temps-réel :** l'adaptation instantanée
- #6 L'entreprise infinie :** la croissance à coût nul
- #7 L'entreprise intime :** la personnalisation à grande échelle

Surtout, ces super-pouvoirs permettent d'agir. Chacun trouvera ainsi des exemples et des tactiques ayant prouvé leur efficacité dans l'art difficile de l'aïkido stratégique avec les GAFA. Car, pour jouer à armes égales avec eux, mieux vaut utiliser leurs forces à son propre profit.

*GAFAnomics* est né pour aider les entreprises à penser comme des start-up : comprendre leurs facteurs-clés de succès et décrypter leurs modèles pour encourager les talents à innover. *GAFAnomics*, une collection pour explorer le monde qui vient... et y trouver sa place.

# **GAFANOMICS**

---



Ouvrage coordonné par  
François Druel et Guillaume Gombert

# GAFANOMICS

---

Comprendre les super-pouvoirs des Gafa  
pour jouer à armes égales

Collection GAFAnomics

● Éditions  
EYROLLES



FABERNOVEL

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020  
ISBN : 978-2-212-57423-4

# SOMMAIRE

Préface	7
Introduction	9

## **NOUVELLE ÉCONOMIE** **25**

<b>Chapitre 1.</b> Du contrôle de la rareté à l'organisation de l'abondance	29
<b>Chapitre 2.</b> Les connexions sont les nouveaux actifs	41
<b>Chapitre 3.</b> Le mobile n'est pas un canal, c'est un style de vie	53
<b>Chapitre 4.</b> La vision est la nouvelle boussole stratégique	69
<b>Chapitre 5.</b> L'exercice fiscal est mort	85
<b>Chapitre 6.</b> Il n'y a plus de marchés, seulement des clients	97

## **NOUVEAUX SUPER-POUVOIRS** **107**

<b>Chapitre 7.</b> Le client gratuit : tout le monde est client, même ceux qui ne payent pas	111
<b>Chapitre 8.</b> La conception inversée : les problèmes comme source de création de valeur	121
<b>Chapitre 9.</b> Le management pirate : un nouveau mode de gestion des talents	129
<b>Chapitre 10.</b> L'entreprise magnétique : l'agrégation de portions de valeur	139
<b>Chapitre 11.</b> L'entreprise temps réel : l'adaptation instantanée	153
<b>Chapitre 12.</b> L'entreprise infinie : la croissance à coût nul	167

<b>Chapitre 13.</b> L'entreprise intime : la personnalisation à grande échelle	177
<b>Chapitre 14.</b> L'ingrédient secret : un état d'esprit innovant permanent	187
<b>NOUVELLES OPPORTUNITÉS</b>	<b>195</b>
<b>Chapitre 15.</b> Se brancher aux Gafa : assembler leurs briques technologiques pour créer ses services	201
<b>Chapitre 16.</b> S'allier aux Gafa : construire un écosystème est un sport collectif	209
<b>Chapitre 17.</b> Se différencier des Gafa : conquérir les océans bleus	217
Conclusion	227
Remerciements	229
Pistes bibliographiques	230
Index	231
Table des hors textes	237

# PRÉFACE

27 ans : c'est l'âge moyen de Google, Apple, Facebook et Amazon. Vingt-sept ans de développements frénétiques et de bouleversements dans nos usages quotidiens, nos activités professionnelles, nos vies et même notre civilisation.

Sur la côte ouest des États-Unis où elles ont vu le jour, rapprocher ces quatre entreprises n'était pas une évidence : leurs marchés d'origine sont trop différents. Malgré les objections, c'est en Europe – avec un mélange de recul et d'impuissance – que sont apparus le plus clairement les analogies et les traits qui justifient l'acronyme GAFÀ. Une des raisons ? Ne connaître qu'une seule limite : les 7 milliards de clients potentiels à capter sur notre planète.

En plein et en creux, ces quatre pionniers (plus ceux qui sont nés grâce à eux, comme Uber ou Tesla, ou qui sont revenus dans la course en s'en inspirant, comme Microsoft) nous montrent la voie de la transformation numérique. Chacune de leurs initiatives est un signal, un sujet de réflexion ou de réaction. C'est pour cela que depuis 2006, chez Fabernovel, nous examinons ces machines à conquérir les mondes virtuel et physique.

Si les GAFÀ ont toujours pensé hors du cadre, refusant celui qui avait cours lors de la précédente révolution industrielle, nous pensons qu'elles en ont créé un nouveau. C'est le *framework* GAFÀnomics que nous avons étudié pour expliquer la cohérence, identifier la trajectoire, déchiffrer la vision et la stratégie, et décortiquer les rouages des GAFÀ.

Cette grille de lecture, et le plan d'actions associé, s'applique à toute organisation, quels que soient sa taille ou son secteur. Nous vous la partageons donc pour que vous possédiez, vous aussi, les outils pour voir et comprendre votre activité à travers les yeux des GAFÀ. Mais son essence repose avant tout sur une ambition inébranlable : améliorer le quotidien de vos clients, de vos collaborateurs, de vos partenaires et de vos investisseurs.

S/.

**Stéphane Distinguin**  
Fondateur et président de Fabernovel

**« Les logiciels mangent  
le monde. »**

— *MARC ANDREESSEN*, ASSOCIÉ DU FONDS  
ANDREESSEN HOROWITZ,  
INVENTEUR DU PREMIER NAVIGATEUR WEB  
(NCSA MOSAIC) ET COFONDATEUR DU LOINTAIN ANCÊTRE  
DE FIREFOX, NETSCAPE.

# INTRODUCTION

Les Gafa sont nés avec le XXI<sup>e</sup> siècle et, en moins de vingt ans, ils ont révolutionné notre quotidien. Notre vie de clients, de citoyens, d'employés, de parents à la maison. Bref, les Gafa<sup>1</sup> ont changé notre vie. Ils n'ont pas seulement changé quelques aspects marginaux de notre existence ; les Gafa ont changé la *vraie vie*, celle qui rythme notre quotidien jusque dans ses détails les plus insignifiants.

Ils nous sont devenus intimes, au point que certaines études estiment qu'ils représentent 36 % du temps que nous passons sur Internet<sup>2</sup>. Chaque jour les Gafa nous apportent quelque chose et ils sont devenus aujourd'hui une évidence. Pour autant, cette véritable révolution ne se fait pas sans heurts. Même plus de vingt ans après leur apparition, nous sommes encore dans un monde en transition.

## LES GAFA : 4 START-UP À L'ORIGINE D'UNE RÉVOLUTION ÉCONOMIQUE

Les Gafa commettent des erreurs et tirent pour eux-mêmes les premiers enseignements des changements profonds qu'ils insufflent dans nos vies comme dans les leurs. Si Facebook est souvent sous le feu des médias, c'est parce que ses actions impactent plus d'un milliard et demi d'utilisateurs actifs chaque jour.

1. Gafa est un sigle qui désigne les quatre plus grands géants du Web : Google, Apple, Facebook et Amazon.

2. Étude Médiamétrie « L'année Internet 2017 », coll. « Résultats et repères », février 2018.

Malgré tout, les usages et les habitudes qu'ils ont créés, eux, se sont imposés durablement. C'est d'ailleurs parce que le retour en arrière n'est pas possible que les Gafa constituent le phénomène de société que nous connaissons depuis une quinzaine d'années maintenant.

Mais les Gafa ne sont pas seulement des entreprises de services d'un genre nouveau, qui remettent tout en cause et qui font trembler le monde ancien qu'ils entendent remplacer. C'est aussi – et peut-être surtout – une nouvelle économie et une nouvelle organisation du monde des affaires. Une nouvelle façon de voir les choses, d'envisager les problèmes et de proposer des solutions.

Les historiens disent que le XX<sup>e</sup> siècle a réellement commencé avec le début de la Première Guerre mondiale. Pour l'instant, ce n'est dans notre esprit qu'une intuition, mais pour nous le XXI<sup>e</sup> siècle commence avec l'arrivée des Gafa.

Les Gafa ont émergé rapidement et se sont imposés massivement, nous avons tous été à la fois les acteurs et les observateurs de ce phénomène. Pour atteindre cinquante millions d'utilisateurs, il a fallu soixante-huit ans à l'avion, soixante-deux ans à la voiture et quarante-six ans à l'électricité. Pour atteindre le même nombre d'utilisateurs, l'Internet a mis sept ans et Facebook trois ans et demi, ce qui est presque une éternité quand on sait que Pokémon Go a touché cinquante millions d'utilisateurs en... dix-neuf jours.

Pas un domaine ne semble résister aux Gafa, et c'est ce qui nous donne cette impression de *rupture* par rapport au monde dont nous sommes issus. Les Gafa s'attaquent à tous les secteurs économiques, à toutes les activités, et ce partout sur la planète. Alors qu'on les croyait cantonnés aux services immatériels et à l'informatique, les Gafa ont tout changé : notre rapport aux produits, à la vente et au commerce, à la relation client, au service, à la proximité et, enfin, à la valeur et à la confiance, qui sont les fondements mêmes de toute organisation sociale.

## S'ADAPTER OU DISPARAÎTRE

Parce qu'ils ont tout changé, les Gafa ont forcé toutes les entreprises et tous les secteurs économiques à s'interroger et à se remettre en question. Depuis le début des années 2000, nous avons tous cherché à nous adapter dans l'urgence ; à faire des pas de côté, à explorer des possibles et à trouver des solutions, avec plus ou moins de succès.

Pour comprendre la réussite des Gafa, il faut prendre en compte leur évolution. Les Gafa ont aujourd'hui une vingtaine d'années : c'est l'âge de la première maturité.

### **L'iPhone, innovation d'autrefois ?**

En 2007, Apple présente l'iPhone, qu'on peut considérer comme le premier vrai smartphone. Dans une première phase, année après année, le téléphone évolue à pas de géant : nouvelles fonctionnalités, capacités supérieures, appareil photo digne de ce nom... chaque nouvel iPhone démode le précédent. La concurrence émerge (Série S chez Samsung, Pixel chez Google, HTC, etc.). Un émulation se crée et les innovations sont toujours plus nombreuses.

Aujourd'hui, plus de dix ans après son apparition, l'iPhone évolue toujours, naturellement, mais les innovations proposées ne sont en réalité que des améliorations de fonctions disponibles depuis longtemps : un meilleur appareil photo, des prises plus pratiques, de nouveaux capteurs, des fonctions de confort (comme tout ce qui permet de déverrouiller son téléphone plus simplement). Bref, comme on le voit, nous entrons dans la maturité.

Le moment est arrivé de prendre du recul et de chercher à donner sens à ce qui s'est passé et de comprendre comment nous en sommes arrivés là. C'est aussi le moment de nous projeter dans l'avenir pour envisager ce qui reste à faire pour rattraper le retard et retrouver de l'énergie pour rebondir.

La transformation numérique a été amorcée par la plupart des entreprises; elle est en quelque sorte déjà en mouvement – même si elle se fait parfois à marche forcée.

Le Web fait office de nouveau pas de porte, les smartphones sont présents dans toutes nos poches, de plus en plus d'administrations proposent des services en ligne. En août 2019, une étude de l'Arcep<sup>1</sup> indique qu'en France, le taux de pénétration du mobile est de plus de 113 %. Autrement dit, 13 % des Français utilisent plusieurs mobiles. Plus de 94 % de Français ont un mobile, dont plus des trois quarts un smartphone. D'après une étude de l'Afnic<sup>2</sup> d'août 2018, 94 % des entreprises françaises considèrent qu'un site web est *indispensable ou utile* à leur activité. D'ailleurs, 86 % des entreprises déclarent disposer d'un site web. Quand elles sont présentes sur les réseaux sociaux, les entreprises françaises choisissent Facebook dans 90 % des cas et LinkedIn dans 51 % des cas.

On peut donc affirmer qu'aujourd'hui, si une entreprise n'est pas présente en ligne, c'est qu'elle a choisi de ne pas l'être.

### **Le numérique jusque dans la lutte contre la précarité**

Les administrations ont tellement poussé leur transformation numérique que même les services sociaux demandent de se connecter à leurs sites web. À tel point que sont apparues des initiatives comme Emmaüs Connect, dont l'objectif est de permettre aux plus démunis d'accéder à des smartphones, des abonnements mobiles

1. L'Arcep est l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse. Voir l'étude « Services mobiles de l'Arcep », deuxième trimestre 2019. Ces chiffres ne prennent pas en compte les usages de type internet des objets.

2. Association française pour le nommage Internet en coopération. L'Afnic est en charge de la gestion des noms de domaines français (dont le .fr). Étude « Réussir avec le Web », septembre 2017-août 2018.

et des ordinateurs. L'association va même  
jusqu'à proposer Emmabuntüs, une distribution  
de Linux spécialement dédiée aux ordinateurs  
reconditionnés qu'elle distribue.

L'heure est venue, pour les entreprises nées au XX<sup>e</sup> siècle – voire avant –, de réaliser une mue, une transition vers une nouvelle forme de société.

## ***GAFANOMICS*: DE NOUVELLES LUNETTES POUR ANALYSER LES GAFA**

Dans le monde en mouvement que nous imposent les Gafa, il se passe toujours quelque chose, il y a toujours une nouvelle idée, une nouvelle application. Avec *GAFAnomics*, notre ambition est d'analyser ces changements permanents et de montrer comment les appliquer à d'autres contextes que ceux des Gafa. Autrement dit, parce que nous pensons qu'il s'agit d'un nouveau modèle économique, nous allons chercher à le *caractériser*, pour en tirer des principes de fonctionnement et des méthodes réutilisables.

Cette démarche demande de prendre de la hauteur et de procéder à quelques abstractions et quelques généralisations, ce qui est nécessaire si l'on veut comprendre – et prendre – la pleine mesure du phénomène qui se déroule sous nos yeux.

### BLABLACAR, UBER ET AIRBNB SONT AUSSI DES GAFA

Les Gafa sont bien sûr des entreprises. Mais au-delà de leur existence juridique, les Gafa s'incarnent dans des produits et des services que nous utilisons au quotidien. Du fait de leur poids capitalistique et du nombre d'acteurs qui s'y apparentent, nous pouvons voir les Gafa comme un secteur économique à part entière, au même titre que la banque, l'énergie ou le transport. Mais comment caractériser ce secteur, et quel est-il : la

technologie ? les services numériques ? les télécommunications ? les médias et le divertissement ?

Nous pensons que c'est un peu tout cela à la fois. Les Gafa sont davantage que de simples entreprises, plus qu'un énième secteur d'activité : c'est un nouveau modèle d'entreprise et un nouveau paradigme économique.

S'intéresser aux Gafa demande donc deux efforts. D'une part, il va falloir oublier les entreprises qui les composaient à l'origine. Le terme « Gafa » ne se limite plus aux quatre géants du Web qui ont donné naissance au concept : ce sont aussi Microsoft, Uber ou Airbnb, Doctolib, BlaBlaCar et toutes les entreprises qui changent les règles de l'économie grâce au numérique. Dans cet ouvrage, quand nous parlons des Gafa, nous faisons en réalité référence à un nouveau modèle économique dont Google, Apple, Facebook et Amazon ne sont que les emblèmes.

D'autre part, en ce qui concerne ces quatre entreprises pionnières, il va falloir faire abstraction de leur métier d'origine car elles n'ont, pour ainsi dire, plus vraiment de métier, ni même de secteur d'activité clairement défini. Google a démarré son activité avec un moteur de recherche, mais est devenu une entreprise globale, présente dans des activités aussi diverses que le mobile, le stockage de données, la diffusion de vidéos, les services aux entreprises ou le jeu vidéo. De même pour Amazon ou pour Apple<sup>1</sup>, qui sont présentes dans la logistique, la distribution, l'hébergement informatique, le divertissement et les médias ou encore la santé.

## LES SUPER-POUVOIRS, POINT COMMUN À TOUS LES GAFA

Le monde tel que l'a connu notre génération, c'est la société des Trente Glorieuses : elle est documentée et étudiée dans toutes les universités du monde. Cette économie dite « linéaire », basée sur la concentration des actifs, nous servira donc de point de départ et d'étalon de mesure. Nous allons chercher, à partir de là, à comprendre ce qui rassemble les Gafa – exactement comme on le fait quand on étudie l'économie traditionnelle – et ce qui les distingue des acteurs qui les précèdent.

Car qu'y a-t-il de commun entre une banque, un laboratoire pharmaceutique, une chaîne de télévision ou une entreprise de travaux publics ?

1. Cette approche est également vraie pour Facebook qui, cependant, est un peu moins diversifiée que les autres Gafa emblématiques.

Rien à première vue et pourtant, il est communément admis que toutes ces entreprises appartiennent à l'économie industrielle.

Pour les Gafa, c'est pareil. Il y a de nombreux points communs entre Uber et Apple, ou entre Airbnb et BlaBlaCar. Ce sont ces similarités que nous allons étudier car, en dépit des apparences, ce qui unit les Gafa est plus fort que ce qui les sépare : tous ont développé des « super-pouvoirs » pour tirer le meilleur profit de la nouvelle économie.

Nous proposons donc de regarder les Gafa comme un système cohérent afin de mettre en lumière les grands principes de la nouvelle économie qu'ils sont en train d'inventer – et chercher dans les Gafa de l'inspiration pour créer de nouveaux services ou pour changer des habitudes.

## UN BOULEVERSEMENT SYSTÉMIQUE À TROIS DIMENSIONS

Le phénomène que nous allons analyser ne se limite pas à une seule dimension, qui serait exclusivement technologique, économique ou encore sociologique. Pour comprendre les Gafa, il faut se pencher sur ces trois dimensions à la fois car c'est à cela qu'on reconnaît un phénomène de bouleversement systémique.

### TECHNOLOGIE : UN NOUVEAU RYTHME EXPONENTIEL

Parce que la société du  $xx^e$  siècle considérait l'informatique comme une industrie à part entière, les Gafa ne sauraient se comprendre en occultant leur dimension technique. Ils existent d'abord parce que les technologies, qui permettent à leurs services d'exister, sont suffisamment abouties. En effet, leur développement très rapide aurait été impensable sans la démocratisation de nombreuses briques technologiques. On retrouve là les grandes lois de l'informatique, qui prédisent que la capacité des composants matériels double tous les dix-huit mois en moyenne : loi de Moore pour la puissance de calcul, loi de Kryder pour le stockage, loi de Nielsen pour la bande passante, etc.

Si nos – multiples – appareils électroniques et connectés nous apparaissent aujourd'hui comme des évidences, il est bon de se rappeler

l'ampleur des avancées. En 1969, l'ordinateur qui guidait – avec succès – les missions *Apollo* sur la Lune s'appuyait sur un processeur de 1 MHz, 2 ko de mémoire et pesait 32 kilos... pour la modique somme de 1,5 million de dollars – soit plus de 10 millions de dollars actuels, compte tenu de l'inflation. Et il représentait le summum de la technologie, inaccessible au commun des mortels ! Aujourd'hui, on trouve pour moins de cent euros des téléphones d'une puissance telle qu'ils pourraient gérer plusieurs missions *Apollo* en parallèle<sup>1</sup>. Pour les Gafa, pas de croissance économique exponentielle sans progrès technique équivalent.

### **La question de l'œuf et de la poule**

La disponibilité d'une composante technique suffisamment mûre pour permettre sa diffusion n'est pas spécifique aux Gafa, mais à toutes les grandes avancées qui ont permis l'arrivée d'une innovation majeure. Si l'automobile s'est développée massivement au début du XX<sup>e</sup> siècle, c'est que les technologies nécessaires à son expansion avaient alors atteint un degré suffisant de maturité (aciers de qualité, machines efficaces, ouvriers suffisamment qualifiés). De même pour l'arrivée de l'aviation.

Internet commence à voir le jour dès 1969 mais pendant de très nombreuses années, ce réseau de réseaux est resté cantonné au monde de la recherche universitaire. À cette époque, les outils nécessaires à son déploiement dans le grand public (principalement les ordinateurs personnels) n'étaient simplement pas disponibles. Lorsque

1. On considère qu'un smartphone haut de gamme dispose d'une puissance de calcul environ 100 000 fois supérieure à celle de l'AGC (*Apollo Guidance Computer*, l'ordinateur en charge du calcul de trajectoire de la capsule).

Google est lancé, en 1998, les technologies et les infrastructures ont eu le temps de se développer et de se mettre en place. Un quart des ménages américains utilise alors Internet, ce qui est suffisant pour trouver une première base d'utilisateurs et, surtout, ce chiffre est alors en croissance hyper accélérée. Le terreau est donc favorable et l'histoire peut s'écrire.

## ÉCONOMIE : LE NUMÉRIQUE COMME NOUVELLE STRUCTURE

Les Gafa sont des entreprises au cœur des échanges économiques et qui en bouleversent les règles. Ces changements profonds que les Gafa opèrent dans le monde des affaires ne font pas que déstructurer l'économie traditionnelle, ils structurent le monde également nouveau qu'ils sont en train de construire. Et, à l'image des précédents changements majeurs de l'humanité, ils sont irréversibles.

C'est pour cela que nous voyons dans les Gafa non pas un secteur économique de plus dans la société du XX<sup>e</sup> siècle, mais un modèle qui émerge et qui, à nos yeux, va s'imposer durablement et profondément.

Ici, la difficulté est d'admettre que les Gafa ne sont que les précurseurs d'une génération d'acteurs qui vont apparaître les uns après les autres, tous aussi surprenants et mus par la même logique.

## SOCIOLOGIE : DE NOUVEAUX MODES DE VIE À ADOPTER

C'est la dimension sociologique des changements proposés par les Gafa qui leur donne un caractère profondément innovant.

Parmi toutes les définitions de l'innovation, celle de Jacques Perrin nous semble la plus pertinente dans le cadre de ce livre : pour être considéré comme une innovation, un produit ou un service ne doit pas se limiter à des nouveautés techniques ni même à un succès commercial, mais changer la vie de leurs utilisateurs – soit en changeant radicalement un usage

existant (l'automobile permet des déplacements beaucoup plus rapides que la diligence), soit en créant un marché inexistant (comme le fit le cinématographe à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle).

**L'innovation n'est pas toujours là où on le croit**

Mis au point dans les années 1960 par Jean Bertin, l'Aérotrain est un produit en apparence fortement innovant : il offre un mode de déplacement totalement nouveau, en rupture avec tout ce qui se faisait à l'époque, à mi-chemin entre le train et l'avion. Il propose une approche technique avant-gardiste, protégée par de nombreux brevets d'invention. Au-delà du matériel lui-même, son inventeur a proposé un écosystème permettant son exploitation commerciale. Pour autant, l'Aérotrain n'a jamais connu le moindre succès. En réalité, l'Aérotrain est une invention. Une invention visionnaire et intelligemment conçue, mais pas une innovation.

La Moulinette est l'opposé de l'Aérotrain : techniquement, c'est de la tôle emboutie. Il suffisait d'y penser ! À première vue, la Moulinette n'a rien de l'objet révolutionnaire qui va changer le monde. Et pourtant, lors de son apparition dans les foyers à la fin des années 1930, elle permet de préparer les repas plus vite et va contribuer à l'émancipation des ménagères. Bref, parce qu'elle a contribué à des changements profonds de la société, la Moulinette constitue une innovation.

Par le passé, c'est parce qu'ils ont eu un fort impact sur la société que d'autres phénomènes apparemment techniques et économiques sont devenus des modèles d'organisation sociale : l'ère industrielle a commencé avec une nouveauté technologique, la machine à vapeur. La société de consommation a découlé de nouveautés techniques telles que l'automobile et l'électricité.

C'est la combinaison simultanée de plusieurs techniques qui a rendu possible l'éclosion des Gafa. Mais ces derniers vont plus loin : ils changent nos vies, de manière massive et dans tous les domaines. C'est cet impact sociologique unique qui souligne l'importance des Gafa dans notre histoire récente et en fait un phénomène de société.

## UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION

Les Gafa se sont imposés en un temps record, comme aucun autre modèle économique avant eux. Si la conquête est si rapide, c'est qu'ils sont arrivés au bon moment dans un environnement favorable.

Les Gafa se construisent sur le numérique, qui prend ses racines dans ce qu'on appelait alors les « technologies de l'information et de la communication », dont les réseaux sont internationaux par nature. Techniquement, l'environnement était prêt à accueillir des services novateurs. L'informatique avait déjà envahi les entreprises et les foyers.

À la fin des années 1990, la société de consommation est à son apogée et n'offre plus de grosses surprises. Les nouveautés se font à la marge et demandent beaucoup de capitaux. La société de consommation n'innove plus réellement, elle optimise tout : les produits deviennent *encore plus pratiques*, proposant des améliorations techniques parfaitement maîtrisées et toute l'économie en est au même stade.

Pour un financier, investir dans le numérique était la promesse de participer à des innovations majeures, tout en générant des profits sans commune mesure avec ce qui était possible dans l'industrie. Économiquement, l'environnement était demandeur de projets porteurs. Cette ruée vers le numérique a même été à l'origine de la fameuse bulle internet du début des années 2000.

La société, enfin, avait atteint un stade de maturité suffisant pour utiliser ces services nouveaux. Elle était majoritairement éduquée et

sensible à l'international. D'ailleurs les fondateurs des Gafa en sont de parfaits exemples : Jeff Bezos crée Amazon à 30 ans, Sergueï Brin et Larry Page en ont 25 quand ils fondent Google. Ils sont le reflet des aspirations de leur génération, exactement comme les créateurs des géants de l'informatique l'avaient été vingt ans avant eux : nés en 1955, Bill Gates et Steve Jobs ont créé Microsoft et Apple en 1975 et 1976. Larry Ellison, quant à lui, crée Oracle à 33 ans en 1977.

## **APRÈS LES PAYSANS, LES USINES ET LA VENTE, VOICI LE TEMPS DES CLIENTS**

Les Gafa n'ont pas encore remplacé la société de consommation : ils cohabitent avec le modèle précédent et cela crée des incompréhensions, des frottements et des tensions. Les changements imposés par les Gafa ont été aussi profonds que ceux du passé mais, comme toujours, c'est la transition qui est difficile – et douloureuse.

La cohabitation de plusieurs modèles n'est pas nouvelle car, depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, plusieurs systèmes cohabitent, chacun avec ses spécificités et ses valeurs<sup>1</sup>. Il est nécessaire de les identifier pour bien comprendre ce qui se trame sous nos yeux : trois temps se sont succédé et aujourd'hui les Gafa en constituent le quatrième.

1. Dans la vie des sociétés humaines, la question de la valeur est centrale : où est la valeur, qu'est-ce qui la personnifie et qui a le pouvoir ?



## LE TEMPS DES PAYSANS : LA VALEUR EST DANS LA NATURE

Au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, l'économie alors naissante était centrée sur l'agriculture, c'est-à-dire, comme disaient les physiocrates<sup>1</sup>, sur l'économie naturelle. Ceux qui furent les premiers économistes affirmaient qu'en dehors de la nature, rien n'était réellement créé. C'était le temps des paysans, qui constituaient le cœur de l'approche et qui, d'ailleurs, avaient remplacé les chasseurs-cueilleurs. Pour un chasseur-cueilleur, le paysan est un être bizarre dont le métier est, en quelque sorte, contre-intuitif : au lieu de respecter la nature et les saisons – et donc de suivre les animaux et le climat –, le paysan reste sédentaire et tente de contraindre la nature en la soumettant délibérément à ce qu'on appellerait aujourd'hui un « style de vie ».

*C'est le temps des paysans, qui va durer très longtemps. La valeur était dans la nature. C'est l'arrivée de la machine à vapeur qui va créer la première remise en question.*



## LE TEMPS DES USINES : LA VALEUR EST DANS LA PRODUCTION

Parce qu'elle a donné à l'humanité une puissance surpassant tout ce qu'on avait connu jusque-là, la machine à vapeur de James Watt (inventée au XVIII<sup>e</sup> siècle) a permis la deuxième révolution majeure de l'humanité : la révolution industrielle.

Au cours des milliers d'années qui avaient précédé, l'attention se portait sur la nature. Désormais l'accent se porterait sur ce qu'on appellerait aujourd'hui la « technologie et la technique ». Contrairement à ce que pensaient les physiocrates, il était possible de créer de la valeur en dehors de la nature. La révolution industrielle se focalise sur la production.

1. Les physiocrates sont les penseurs qui, à la suite de François Quesnay, commencent à inventer, à partir du milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, la science économique.

Après avoir conquis les mines et les ateliers, la révolution industrielle va permettre *le temps des usines*.

Petit à petit, un nouvel acteur va émerger pour incarner ce nouveau temps : l'ingénieur. Pour un paysan, l'ingénieur est un être bizarre qui ne tire rien de la nature. En utilisant des instruments inconnus, l'ingénieur fabrique de façon artificielle des choses étranges. Des choses qui font de l'homme un être surpuissant et qui lui permettent de s'organiser autrement. Au temps des usines, la valeur était dans la production. C'est la Seconde Guerre mondiale qui sera à l'origine de la deuxième remise en question.



## LE TEMPS DE LA VENTE : LA VALEUR EST DANS LE PRODUIT

Si la Seconde Guerre mondiale a tant marqué les esprits, c'est parce qu'elle a tout détruit. Après les bombardements d'Hiroshima et de Nagasaki, tout est à reconstruire. Plus personne n'a rien. Les usines se remettent en route et inondent le marché de produits. Ce que les historiens ont appelé la Reconstruction est, du point de vue économique, *le temps de la vente*.

Après la Seconde Guerre mondiale, et avec la société de consommation, on passe des technologies aux produits. Le pouvoir est au vendeur. Pour un ingénieur, le vendeur est un être bizarre, dont les connaissances techniques sont limitées et qui pense que la valeur réside dans sa force de persuasion – force qui, relayée par des outils de communication, permet de faire tourner la machine économique. Il faut vendre des produits. En vendre plus, en vendre mieux, en vendre toujours et encore. Mais inutile de détailler plus : la plupart d'entre nous a grandi dans la société de consommation, qui est toujours bien vivante. Si elle a connu son apogée dans les années 1990, elle doit aujourd'hui composer avec une société nouvelle imposée par les Gafa. Certains acteurs résistent, d'autres s'adaptent mais aucun ne peut plus ignorer *le temps des clients*.