**L'économie digitale selon les GAFA – ( in L’ADN Les séquences de l’innovation)**

19

Publié le 18/12/2014



**Google, Apple, Facebook, Amazon. Ces quatre géants du net ont su insuffler au marché une nouvelle forme d’économie fonctionnant selon leurs propres règles et inspirant de nombreux business models d’aujourd’hui. Décryptage de Cédric Deniaud.**

Quand on parle de **Transformation Digitale** pour une entreprise analogique, on pense à sa capacité d'adaptation face à un monde numérique où la relation client, la communication, le marketing et le commerce ont changé. Cette transformation digitale a des impacts sur de nombreux pans de l'entreprise et l'oblige à repenser son architecture technique et son organisation afin de s'adapter face à ce changement.   
De l'autre côté, nous avons ce qui est désormais communément appelé les GAFA, les 4 nouveaux géants d'Internet ou plutôt du monde digitalisé : Google, Apple, Facebook et Amazon. Alors que les USA ont largement le regard sur leur propre nombril, notre vision occidentale demeure tournée vers l'ouest. Nous oublions alors dans ce panorama les mastodontes asiatiques que sont Tencent (lire : [Tencent, ce géant de l'Internet chinois que vous ne connaissez pas encore](http://www.cedricdeniaud.com/tencent-internet-chine/" \o "Tencent, ce géant de l’Internet Chinois que vous ne connaissez pas (encore)" \t "_blank)), Alibaba ou dans une autre mesure Rakuten pour ne citer qu'eux. Ces 4 sociétés réinventent et modélisent l'économie selon leurs propres règles. **On appelle cela même les GAFAnomics !**   
Malgré nos focalisations sur ces sociétés, les start-up (toujours appelées ainsi alors que beaucoup ont une valorisation supérieure à 10 milliards de dollars) sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à s'inspirer des codes des GAFA et à se placer dans le même modèle et les mêmes règles que je vous présente ci-dessous.

**Un focus sur le client**Que ce soient Amazon, Facebook, Google ou Apple, il est devenu impossible de les résumer à un seul marché. Ces marques sont puissantes mais sont aussi de grands groupes financiers. Google n'est plus seulement un moteur de recherche, mais regroupe aussi :

- des moteurs de recherches verticaux (Images, Livres, Shopping, Youtube, Actualités, Trends, Flight Search, Insurance...)

- des services de communication en ligne (Google+, GoogleTalk, Google Hangout, Apps, Jaiku, Google Wallet, Google Play,...)

- des applications (Google Analytics, Base, Sites, Gears, Agenda, Maps, Street View, Transit, Moon, Mars, Zagat...)

- des logiciels (Android, Chrome, Earth, Desktop...)

- du hardware (Nexus, Motorola, Google TV, Chromecast, ...)

- des outils (Traduction, Answers, Googlebot, reCaptcha...)

- de la culture et de la pédagogie (GooglePlex, Doodle, Catull, Google Summer of Code...)

- et plein d'autres activités (Google X Lab, Google Cars, Nest, Google Glass, ...)

De son côté Amazon, rassemble des sites d'informations ou communautaires comme GoodReads.com pour l'univers de la lecture, des liseuses ou des téléphones, des marketplaces et plateformes de mises en relation notamment dans le domaine de l'emploi, des serveurs de stockage de données...   
Par contre, même si leurs services pour les entreprises, les partenaires et les particuliers se sont multipliés, ils ont tous une focale : celle de **simplifier la vie du client** que ce soit dans la recherche d'information, les prix, l'accessibilité à une offre, la livraison, la prise en main et l'ergonomie.... Google Cars est cet exemple parfait qui consiste à penser un service (des voitures sans conducteurs) facilitant notre vie quotidienne. Hormis Facebook qui reste sur le software alors qu' Occulus Rift peut marquer un début d'action vers le hardware, leur volonté marquée et commune de se tourner vers le domaine des objets connectés montre ce souhait d'inscrire ces marques digitales dans notre quotidien connecté.   
A l'ère actuelle, en parlant d'orientation client, on aborde nécessairement les notions de données. Savoir qui vous êtes et proposer ensuite une identité numérique unique était à la base la raison d'être de Google+. Ce dernier a d'ailleurs été trop facilement résumé à un réseau social concurrent de Facebook. Dis-moi qui tu es (ou plutôt donne-moi les moyens de savoir qui tu es) et je saurai quoi te vendre !

**Des business model plus riches qu'ils n'y paraissent**  
Avec plus de 42 milliards en cash disponibles, Google a de quoi pouvoir anticiper l'avenir. **En 2013, les 4 sociétés ont cumulé un chiffre d'affaire de 316 milliards de dollars** alors que Google est encore vu, par certaines dirigeants d'entreprise que je rencontre, comme une entreprise qui *"offre gratuitement des services"*. Leur porte de sortie est loin d'être seulement la publicité si l'on pense à Facebook ou Google. Leur volonté marquée d'aller vers le domaine du e-commerce (avec le bouton Buy Now pour Facebook, mais aussi la future monétisation de WhatsApp (lire : [Pourquoi Facebook va s'inspirer de Wechat pour monétiser et développer WhatsApp ?](http://www.cedricdeniaud.com/wechat-ecommerce-facebook-whatsapp-monetiser/" \o "Pourquoi Facebook va s’inspirer de WeChat pour monétiser et développer WhatsApp ?" \t "_blank)), et des comparateurs verticaux et des sociétés de livraison pour Google) prouve leur volonté de diversifier leurs sources de revenus et de ne pas être dépendants de la seule manne publicitaire.

Néanmoins, la publicité est un levier important. Facebook a bien évidemment construit son succès sur son audience mais aussi sur sa capacité à microcibler n'importe quel internaute inscrit sur son réseau social en lui affichant la pub  l'interpellant sur Facebook mais également en dehors (le Facebook Audience Network) qui fait de Facebook une vraie régie du média digital et mobile.   
De son côté, Apple a su cerner qu'avec un écosystème fermé et contrôlé, chaque application payante téléchargée par l'internaute est une commission qui rentre dans la poche... Et demain avec le paiement cela sera la même chose. Ceci explique pourquoi ces sociétés mais aussi des acteurs comme Snapchat ou WeChat sont aussi intéressés par les paiements dématérialisés.

**Une approche du client globalisée ET personnalisée**On a tendance à penser (et je suis le premier à en parler depuis 8 ans maintenant) que le marketing tend vers plus de personnalisation. Les sites et les programmes CRM se personnalisent en fonction de vos comportements de navigation (merci les cookies) et conversationnels (merci la Big Data). Il y a quelques années, on me parlait dans mes cours de marketing de la règle McDonaldienne du *"Think Global and Act Local"*. Maintenant, la règle des GAFA c'est *"Act Global and Let Adjustable"*.

En somme, un marché n'existe pas si on ne raisonne pas en millions (voire centaine de millions) d'utilisateurs. Pour cela, l'idée n'est pas de proposer des offres adaptées au marché mais le même le produit à tout le monde. L'iPhone a imposé à tous les autres constructeurs de téléphonie mobile (au détriment de Nokia) les nouveaux standards de navigation tactile. C'est le même iPhone pour tous avec quelques options de couleurs et de capacité de mémoire. Mais on est dans l'hyper standardisation du produit. Pour autant, Apple joue avec les codes du Premium et du Luxe alors que c'était la rareté du produit voire son unicité qui lui donnait sa valeur.   
Les codes Premium viennent bien évidemment du produit et de son design épuré... mais également de l'expérience. On pense Expérience et Utilisateur et non plus Produit. Même s'il se dégage des marges substantielles sur l'ensemble de ses produits technologiques, Apple ne propose pas un produit à ses clients mais une *expérience Apple*. C'est un écosystème que l'on adopte (même s'il est fermé). On adopte alors iOS, iCloud, iTunes... Et bientôt le paiement, la santé, et la domotique made in Apple. La clé pour Apple est de faire entrer le client dans cet écosystème et dans cette expérience : la marque à la pomme souhaite les contrôler quasi-intégralement.

**On n’oublie pas le Management et le "bien-être" du salarié.**Quand vous êtes embauché chez Google ou Facebook, vous ne rejoignez pas une entreprise mais une famille (qui a dit une secte ?). C'est le capital sympathie global de la marque et de ses leaders qui font que l'on rejoint un père, fier d'être entré dans la famille. Le management est alors adapté à cette condition paternaliste. L'entreprise ne fournit pas seulement un emploi et un salaire, elle fournit la salle de sport, la nourriture gratuitement... et même le temps libre. Certains récuseront ce système de management et les conditions liées qui donnent le sentiment parfois d'aller trop loin mais le constat est que ces GAFA font partie des entreprises où il fait le mieux vivre et travailler. C'est une autre question par contre chez leurs prestataires... et notamment industriels.

**Cédric DENIAUD**Associé  
*The Persuaders  
Cabinet Conseil Internet*