



## Gafa, les clés de la toute puissance

**Face aux nouveaux géants chinois du digital, les Gafa règnent encore en maîtres sur le monde. Quelques clés de leur toute-puissance.**

*Think out of the box, ou penser différemment, en dehors des sentiers battus en bon français. À l'heure où la très grande majorité des entreprises se questionne sur la pertinence de leur modèle dans un monde numérique, comprendre ce qui fait le succès phénoménal des "Gafa" pourrait bien être une piste de réflexion intéressante.*

C'est en tout cas l'intuition de Sarah Nokry et Louis Moullard, respectivement analyste senior et analyste chez Fabernovel. Elle s'est traduite par la publication d'une étude\* sur les performances des Google, Apple, Facebook et Amazon par le think tank numérique parisien. Revue de détail de ce mode d'emploi à destination de dirigeants d'entreprise contraints au changement.

Des fleurons du digital devenus les champions industriels

Pas de jugement de valeur cette fois-ci, mais un constat : les Gafa ont un modèle de croissance phénoménal. En 2013, Google, Apple, Facebook et Amazon ont généré une croissance supérieure à celle de la

Chine, 12 % contre 9 % pour l'atelier du monde. "Ces sociétés ne sont plus seulement les fleurons de l'économie numérique américaine, elles sont aussi les leaders industriels de demain, capables de transformer des marchés et d'imposer des standards. Aucun acteur économique ne peut les négliger", constate Louis Moullard. Les conquérants de la nouvelle économie exposent un tableau de chasse impressionnant. En 2008, Google décide de se lancer sur le marché des navigateurs Internet. Quatre ans plus tard, Chrome est utilisé par 30 % des internautes. En 2011, Apple sort l'iPad. Il faut à peine 80 jours à la marque à la pomme pour écouler 3 millions d'unités. En 10 ans, Facebook a réuni plus de 1,3 milliard d'utilisateurs, soit 75 % de la part de marché du social en ligne. Amazon génère quant à lui 6 % des ventes en ligne aux États-Unis. Colossal.

La valeur est dans le client

Premier facteur clé de succès : "une culture d'entreprise organisée autour du client", attaque Sarah Nokry. Les Gafa ont mis en pratique avant les autres la politique du

client-roi. Il est au centre de la création de richesse. Voilà pour le principe qui change tout : "Elles ne gèrent pas des produits mais des clients. Ce qui compte ? L'engagement dans le long terme. Quitte à faire passer la création de valeur du client avant celle de l'entreprise".

"La clé ? Des structures internes pour imaginer le futur, baptisées Google X, Facebook Connectivity Lab ou encore Amazon Lab126, qui compte quand même près de 2 000 employés"

Pour s'imposer, les Gafa s'adressent toujours au plus grand nombre en privilégiant la facilité d'usage. Leurs activités répondent avant tout à des besoins : trouver plus vite grâce au moteur de recherche Google, écouter plus de musique plus facilement sur son iPod, ou encore accéder à un hyper-choix de produits depuis chez soi sur Amazon. "Ce modèle client-centrique ouvre des perspectives. Il est plus facile de se diversifier quand on connaît son client plutôt que son produit. La très forte maîtrise de la data leur permet de bâtir des stratégies de diversification construites sur le parcours client", décrypte Sarah Nokry.

Élargir le champ d'action

Surtout, ne pas hésiter à s'éloigner de son cœur de métier. Voilà qui pourrait être l'autre devise des Gafa. Amazon réinvestit 80 % de son cash-flow, contre 51 % pour Walmart. Google en réinvestit 38 % tandis qu'Omnicom, l'autre numéro un mondial de la publicité, à peine 15 %. Ces dernières années, les acquisitions les plus spectaculaires sont à mettre à leur actif. Entre janvier 2012 et octobre 2014, ils ont investi près de 43,8 milliards de dollars dans des succès commerciaux et technologiques comme Beats, Uber, Whatsapp, AirBnB ou Instagram... En quelques années, Google est ainsi devenu un géant du mobile, Apple un incontournable de l'univers de la musique, et Amazon offre l'un des plus importants services de cloud computing au monde.

Adopter un management "pirate"

"Les Gafa sont très forts pour appréhender les besoins utilisateurs de demain. Pendant longtemps, ils ont eu un temps d'avance sur les entreprises traditionnelles", explique Louis Moullard. La clé ? Des structures internes pour imaginer le fu-

tur, baptisées Google X, Facebook Connectivity Lab ou encore Amazon Lab126, qui compte quand même près de 2 000 employés. Mais pas seulement. "Ces entreprises ont aussi redéfini le management, elles encouragent un 'management pirate' qui repose sur une culture hacker", ajoute l'analyste. Prise de décision rapide, travail en équipe ou encore organisation hiérarchique sont en rupture. Exemple chez Amazon, avec la règle des réunions à 2 pizzas : pour Jeff Bezos, la productivité baisse quand il faut plus de deux pizzas pour nourrir les participants d'une réunion. Google promeut de son côté une organisation beaucoup moins hiérarchique : sur 37 000 collaborateurs, seuls 14 % sont des managers et 3 % des directeurs. Ce modèle repose sur une très forte diffusion technologique au service de la performance et de la créativité des équipes en interne. Les outils automatisent les tâches à faible valeur ajoutée, actualisent les niveaux d'informations des équipes et facilitent le partage de la connaissance et la culture de l'apprentissage.

Source :

<http://www.lenouveleconomiste.fr/gafa-les-cles-de-la-toute-puissance-26100/>

par **Edouard Laugier**



bourg entre 2009 et 2013. McD Europe Franchising Luxembourg ne paiera, in fine, que 16 millions d'euros au grand-duché. Une paille. Si les revenus de McD Europe Franchising Luxembourg avaient été imposés dans leurs pays d'origine, la multinationale aurait dû verser 1,05 milliard d'euros supplémentaires, principalement au fisc français. Et c'est justement ce genre de tour de passe-passe fiscale que les fiscalistes internationaux appellent «prix de transfert».

**Une remise à plat urgente :**  
commerce intrafirme représente  
60% du commerce mondial

Cette remise à plat de la fiscalité internationale, notamment par le biais des prix de transfert, est d'autant plus urgente que le commerce intrafirme représente 60% du commerce mondial. Ces prix de transfert peuvent être déterminés de manière à transférer les bénéfices d'un groupe dans ses filiales implantées

dans des pays dont la fiscalité est plus avantageuse. Les spécialistes des nouvelles technologies ont depuis longtemps mis en évidence le fait que les leaders mondiaux des nouvelles technologies, les Gafa (Google, Apple, Facebook et Amazon) ont toutes recours aux mêmes techniques d'optimisation fiscale en utilisant des services fiscaux offerts par des pays.

«la doublette irlandaise» et le  
«sandwich hollandais»

Là encore, de quoi s'agit-il? De ce que les experts nomment «la doublette irlandaise» et le «sandwich hollandais». Deux appellations qui désignent les deux parties d'un schéma fiscal avantageux. Ainsi, lorsqu'une entreprise française veut faire de la pub sur Google elle reçoit une facture d'une filiale irlandaise du groupe. Certes, cela permet

de profiter d'un taux d'imposition plus bas en Irlande qu'en France. Mais le schéma est un peu plus compliqué, car les profits réalisés en Irlande prennent la direction des Pays-Bas. Un Etat à la législation fiscale complaisante et ses dizaines de milliers de boîtes aux lettres et qui sert de territoires de transit – d'où le sandwich – avant que les fonds soient réexpédiés vers des territoires plus exotiques comme les îles Vierges britanniques, par exemple.

Source :

[http://www.liberation.fr/monde/2015/10/05/l-ocde-promet-la-fin-de-la-recreation-fiscale-pour-les-mcdo-google-et-consorts\\_1397675](http://www.liberation.fr/monde/2015/10/05/l-ocde-promet-la-fin-de-la-recreation-fiscale-pour-les-mcdo-google-et-consorts_1397675)

Par **Vittorio De Filippis**