

POUR EN FINIR  
AVEC L'ACRONYME GAFAM

**I**l n'est pas rare qu'un sigle s'impose dans le débat politique français : CSG, SMIC, RSA, Insee, en sont autant d'exemples. Il est plus rare en revanche qu'un acronyme désignant plusieurs sociétés, comme GAFAM, s'impose avec autant de force dans le débat public. Rien qu'entre 2020 et 2022 on dénombre 2 257 articles de presse en France comportant ce terme. Apparue au milieu des années 2000, elle connaît un pic d'utilisation de 2015 à 2018, lorsque le pouvoir de ces sociétés apparaît si imposant que s'engage un débat politique quant à leur puissance et à la nécessité de les réguler. D'autres encore réclament leur démantèlement.

7

Quelles réalités recouvre cet acronyme qui hésite entre GAFAM et GAFAM ? Que sont ces plateformes numériques américaines tant critiquées ? Comment se sont-elles imposées aussi rapidement ?

Le destin inédit de cet acronyme interroge. Pourquoi s'est-il installé dans les discussions politiques en France plus que dans tout autre pays ? De quoi est-il la manifestation ? Faut-il encore se focaliser sur ces quatre ou cinq plateformes, alors même que la transformation numérique de la société dépasse très largement leur périmètre d'action et que leur puissance économique n'est qu'une facette du pouvoir qu'elles construisent dans un rapport singulier avec l'État américain ?

UNE SÉMANTIQUE À L'ÉTONNANT DESTIN  
DANS LE DÉBAT PUBLIC

L'acronyme rassemble au moins quatre entreprises créées aux États-Unis : Google, Amazon, Facebook, Apple. Il est parfois augmenté d'une cinquième plateforme américaine, Microsoft. Historiquement cependant, les critiques à l'égard de firmes puissantes s'appuient sur des expressions

renvoyant à leur taille et à leur domination économique, comme c'est le cas dans l'industrie pharmaceutique avec *Big Pharma*, ou dans l'industrie du conseil avec les *Big Four* (Ernst & Young, KPMG, Deloitte et PricewaterhouseCoopers), qui font écho aux *Big Tobacco* et *Big Oil* de périodes plus anciennes. De fait, l'acronyme GAFA est peu utilisé aux États-Unis, où le débat politique s'est engagé plus tardivement qu'en Europe autour de l'expression *Big Tech*. D'ailleurs, d'autres sigles tenteront de s'inviter dans le débat, basés sur la même logique visant à amalgamer des entreprises très différentes – NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber), BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) –, sans toutefois connaître le même succès que GAFA.

8 L'usage essentiellement français de cet acronyme s'estompe depuis 2018. Il se trouve progressivement remplacé par le terme plus spécifique de *gatekeepers* (contrôleurs d'accès), tel que défini par la première réglementation européenne les visant directement, le *Digital Markets Act* (DMA)<sup>1</sup>. L'autre réglementation européenne, le *Digital Services Act* (DSA), les désigne quant à elle comme de « très grandes plateformes en ligne » (VLOP, pour *very large online platforms*) ou de « très grands moteurs de recherche » (VLSE, pour *very large search engines*)<sup>2</sup>.

Le développement mondial de ces plateformes a frappé les esprits. Leur valeur boursière, même après les corrections boursières de l'année 2022, dépasse très largement les valorisations historiques d'autres grands acteurs industriels. Quatre des cinq GAFAM ont une valorisation supérieure à 1 000 milliards de dollars, et Apple dépasse les 2 000 milliards. Au niveau mondial, seule la valorisation de la compagnie pétrolière saoudienne Aramco atteint un tel niveau.

Qu'on évalue la puissance de ces plateformes par leur capitalisation boursière, leur volume d'affaires, ou encore leur nombre d'utilisateurs, leur taille interpelle. À d'autres époques, certaines entreprises ont pu totalement dominer leur marché : des compagnies britannique et néerlandaise des Indes orientales au XVII<sup>e</sup> siècle à la Standard Oil au XIX<sup>e</sup> siècle, le phénomène n'est pas nouveau en soi. Cependant, par l'agrégation de milliards d'utilisateurs, la portée mondiale de ces nouveaux acteurs n'a pas d'équivalent historique. Comment expliquer leur émergence et leur croissance rapide ?

---

1. Voir, *infra*, Jean-Claude Bonichot, « Données personnelles : l'invention européenne d'un monde nouveau », p. 97-109.

2. Voir, *infra*, Lucie Cluzel-Métayer, « Contrôler les contenus ? », p. 111-122.

## INCARNATION DES NOUVELLES ORGANISATIONS DE L'ÈRE NUMÉRIQUE

La transformation numérique du monde se traduit par une combinaison de deux phénomènes sur lesquels les plateformes se fondent : sa mise en réseau et sa mise en données (« datafication »). Contrairement à l'ère informatique, où les ordinateurs étaient très peu interconnectés et exclusivement dans la sphère professionnelle, l'ère numérique se base sur l'interconnexion d'un nombre considérable de machines intelligentes (que l'on nommera « smartphone »), introduites en 2007 par Apple. Début 2023, six milliards et demi d'utilisateurs dans le monde sont équipés d'un smartphone, nombre largement supérieur à celui des détenteurs d'un ordinateur dans l'ère informatique précédente.

9

### *Similitudes*

Cette mise en réseau de la société, de ses échanges, de ses débats, conduit l'activité humaine à reposer sur les logiques réticulaires et les propriétés qui y sont associées, en particulier les externalités positives de réseau. En d'autres termes, la valeur d'un service numérique augmente avec son nombre d'utilisateurs. Ainsi, un service de messagerie instantanée aura d'autant plus de valeur qu'il rend possible la connexion d'un grand nombre d'individus. Un magasin d'applications aura d'autant plus d'intérêt pour un développeur s'il lui permet d'atteindre une multitude d'utilisateurs, et réciproquement, pour les utilisateurs, s'il donne accès à un large choix d'applications augmentant la valeur de leur terminal. Chacune des plateformes en question, à la notable exception d'Amazon, a dépassé le milliard d'utilisateurs au niveau mondial, voire les deux milliards pour certaines (grâce à Android, Facebook, WhatsApp, YouTube), ayant su tirer parti de la connectivité des individus et exploiter les effets de réseau.

Phénomène corollaire, la mise en données du monde, initiée bien avant l'ère numérique, s'accélère et s'étend à l'ensemble des interactions humaines médiatisées par les réseaux numériques. Souvent désignées par la formule *Big Data*, les « données massives » constituent une ressource au cœur de multiples modèles d'affaires dans ce domaine : les plateformes exploitent les traces numériques de nos usages afin d'optimiser l'expérience des utilisateurs grâce à des algorithmes de recommandation ou en valorisant ces données en segments d'audience commercialisables.

Ces deux phénomènes combinés donnent naissance à un nouveau type d'organisation, dit en plateforme. Les plateformes du numérique s'appuient donc sur les effets de réseau, les maximisent et mettent au cœur de leur modèle économique l'exploitation des données massives. Pour ce faire, elles fournissent un espace d'échanges mais aussi d'innovation. Ces plateformes sont bien plus que des entreprises : ce sont des méta-organisations, au sens où elles organisent et gèrent des marchés, développent et animent des écosystèmes qui dépassent les frontières traditionnelles de l'entreprise.

10 Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft ont parfaitement maîtrisé cette transformation profonde des conditions de création de la valeur en déployant un modèle de plateforme à l'échelle mondiale. Chacune de ces entreprises, grâce à son infrastructure technologique, s'appuie sur une multitude d'acteurs variés – utilisateurs, annonceurs, développeurs, entreprises, créateurs, fournisseurs – dont elle organise les interactions et extrait de la valeur.

Cependant, si l'acronyme GAFAM désigne des plateformes numériques qui reposent toutes sur le même type d'organisation, chacune décline un modèle d'affaires que souvent tout oppose.

### *Différences*

On distingue cinq modèles génériques de plateformes numériques<sup>3</sup> : place de marché (App Store, Amazon Marketplace, par exemple), système d'exploitation (iOS, Windows, Android, Fire OS), réseau social (Facebook, Pinterest), réseau de communication (WhatsApp, Telegram, Signal), réseau de données (Waze).

Chacun des GAFAM combine ces modèles génériques d'une manière qui lui est totalement spécifique, le distinguant par là même fondamentalement des autres. Ainsi, bien que Facebook et Google tirent l'essentiel de leurs revenus de la publicité en ligne, les modalités par lesquelles ils constituent des audiences et les monétisent sont très différentes.

Google propose tout d'abord un moteur de recherche sur le web et les téléphones mobiles dont il obtient des revenus en commercialisant, grâce à un système d'enchères, les recherches de ses utilisateurs. Ce géant numérique possède également d'autres moteurs de recherche (Maps, Travel, Shopping, et même YouTube). Ses revenus publicitaires reposent sur la capacité à indexer des milliards de pages web, vidéos, catalogues de produits, et à fournir des réponses dans un

---

3. Henri Isaac, *Business models de plateformes*, Paris, Vuibert, 2021.

laps de temps très court. Ce type de revenus représente 81 % de son chiffre d'affaires en 2021, malgré de nombreuses tentatives de diversification dans d'autres activités.

Facebook détient des réseaux sociaux (Instagram, Facebook) ou des messageries instantanées (Messenger, WhatsApp) et tente désormais de déployer un méta-univers (Horizon Worlds). Gérer et développer de telles activités est, d'un point de vue opérationnel, bien différent de ce que nécessite l'indexation de pages web dans un moteur de recherche. Sur un réseau social, les contenus produits par les utilisateurs ne sont pas indexés mais organisés par un « graphe social ». La génération de revenus se fonde sur la capacité à « profiler » les utilisateurs, afin de les transformer en segments d'audience pour les annonceurs. Dans un tel modèle, stimuler la création de contenus et les interactions avec ceux-ci est fondamental pour développer l'activité publicitaire. Celle-ci représente 97,5 % du chiffre d'affaires de Facebook en 2021.

11

Amazon possède différentes places de marché (Amazon Marketplace, AWS Marketplace, Amazon Appstore), des systèmes d'exploitation (Fire OS, Alexa), des réseaux sociaux (IMDb, Goodreads, DPreview), des réseaux de données (IMDb Pro, Amazon Advertising), et a mis en place une activité de services logistiques (22 % de son chiffre d'affaires en 2021) utilisés par 85 % des vendeurs de ses places de marché. Par ailleurs, depuis 2006, la plateforme a transformé son infrastructure informatique en une activité d'informatique en nuage (Amazon Web Services ; 13 % de son chiffre d'affaires), dont elle est le leader mondial incontesté. En 2012, elle lance une activité publicitaire en ligne qui représente 31 milliards de dollars de revenus moins d'une décennie plus tard (6 % du chiffre d'affaires). Enfin, ses services d'abonnement (Prime, Audible, Music, etc.) génèrent également 31 milliards de dollars en 2021. Amazon s'appuie donc sur un modèle multiface qui intègre ses différentes composantes les unes aux autres (place de marché-logistique, logistique-abonnements, place de marché-publicité). Prime, avec ses 200 millions d'abonnés dans le monde, produit un puissant effet de verrouillage : il s'impose aux vendeurs pour atteindre cette base de clientèle, tout en rendant coûteux pour celle-ci un éventuel changement de plateforme, compte tenu des services offerts par cet abonnement.

Les deux derniers acteurs constituant les GAFAM, Apple et Microsoft, se distinguent des trois autres en ce qu'ils sont issus de la révolution de l'informatique individuelle. Seuls rescapés de cette précédente vague,

ils ont chacun renouvelé leur modèle économique grâce à des innovations de rupture.

Apple génère l'essentiel de ses revenus de la vente de matériels, que ce soient des ordinateurs personnels ou d'autres terminaux et accessoires. Réinventant l'informatique personnelle avec l'iMac et l'iPod, Apple a ensuite provoqué le passage de l'ère informatique à l'ère numérique avec l'introduction du smartphone. En ouvrant le système d'exploitation de l'iPhone aux développeurs tiers, Apple transforme son terminal en un puissant écosystème mondial de logiciels distribués par un magasin d'applications (App Store), qui vient compléter le revenu des ventes de matériels grâce à celui tiré de la souscription d'abonnements à des services de contenus audiovisuels. Ces abonnements représentent 20 % des revenus d'Apple en 2021.

12 Microsoft, éditeur d'un système d'exploitation pour ordinateurs qui a dominé l'ère informatique, manque de disparaître au début de l'ère numérique pour avoir échoué dans le secteur des systèmes d'exploitation mobile. La société, dont l'activité est essentiellement tournée vers les entreprises, réussit à transformer son modèle d'affaires en proposant un logiciel à la demande (SAAS, pour *software as a service*) basé sur un « *cloud* » (Azure) qui devient le seul véritable concurrent de celui d'Amazon. Microsoft a d'autres activités comme le jeu vidéo (Xbox et ses 15,4 milliards de dollars de revenus en 2021), ainsi que la recherche sur internet (Bing) et la publicité en ligne, qui pèsent d'un poids plus faible dans ses revenus totaux (8,53 milliards sur 168 milliards de dollars). Enfin, Microsoft possède un réseau social professionnel, LinkedIn, qui réalise 10 milliards de dollars de revenus en 2021 par une combinaison de revenus publicitaires et d'abonnements pour les entreprises.

Les GAFAM présentent donc des modèles d'affaires très différents tant par la clientèle visée que par les sources de revenus et les ressources mobilisées. Puisqu'ils articulent plusieurs logiques de plateforme à travers des agencements uniques qui les distinguent complètement, les rassembler sous un même acronyme ne fait pas grand sens – et ce, plus particulièrement depuis que deux d'entre eux ont modifié leur dénomination (Alphabet pour Google, Meta pour Facebook), ce qui devrait conduire en toute rigueur à parler des « AAMAM ».

Comment dès lors comprendre l'utilisation persistante d'un acronyme qui amalgame des plateformes si dissemblables ? Une explication réside dans le sentiment d'un échec européen à l'ère numérique<sup>4</sup>. Les GAFAM

---

4. Voir, *infra*, Cédric O, « Pour des GAFAM européens », p. 135-145.

pourraient ainsi servir de bouc émissaire, sorte d'exutoire à cet échec de l'Europe ou de la France à rivaliser avec les États-Unis dans l'espace numérique.

## LE SIGLE D'UNE IMPOSSIBLE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EUROPÉENNE ?

Contrairement aux révolutions industrielles précédentes, le bouleversement économique et sociétal que le numérique fait advenir est difficile à matérialiser. C'est une révolution invisible qui s'opère dans les « nuages » avec le *cloud computing*. Pas d'émergence de chemins de fer, ni d'autoroutes ou de lignes à haute tension qui changent les paysages et rendent concrètes les transformations en cours. La révolution numérique n'est pas incarnée alors même qu'elle engendre des modifications profondes des mécanismes de création de valeur, des ressources et des compétences, conduisant souvent au désarroi de nombre d'acteurs économiques et politiques.

13

L'acronyme est alors mobilisé dans les discours ou les analyses critiques pour rendre les GAFAM responsables d'un ensemble de difficultés économiques, fiscales ou sociales rencontrées par des acteurs locaux. Libraires, éditeurs de presse, maisons de disques, commerçants des centres-villes, industrie des télécommunications, chaînes de télévision, monde de la culture, nombreux sont ceux qui les accusent ainsi et appellent à leur réglementation, à leur taxation ou à leur démantèlement, quand ce n'est pas les trois en même temps. Le législateur s'inquiète de la propension de ces plateformes à se jouer des règles fiscales européennes et internationales<sup>5</sup>, et à affaiblir durablement la capacité des États à lever l'impôt<sup>6</sup>.

En outre, cette focalisation sur les GAFAM se nourrit souvent d'un anti-américanisme. Longue tradition intellectuelle et politique française, qui transcende toutes les sensibilités partisans, l'anti-américanisme est aussi une critique de la technique et du machinisme. Dès les années 1930, les attaques à l'égard de la civilisation américaine, que ce soit chez Georges Duhamel<sup>7</sup>, Georges Bernanos<sup>8</sup>, ou encore Robert Aron et Arnaud

5. Catherine Morin-Desailly, *L'Union européenne, colonie du monde numérique ?*, rapport d'information fait au nom de la commission sénatoriale des affaires européennes, 20 mars 2013.

6. Pierre Collin et Nicolas Colin, *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique* (rapport), janvier 2013 (disponible sur [Economie.gouv.fr](http://Economie.gouv.fr)).

7. *Scènes de la vie future*, Mercure de France, 1930.

8. *La France contre les robots*, Rio de Janeiro, Éditions France libre, 1946.

Dandieu<sup>9</sup>, se nourrissent d'une dénonciation de la place qu'y tient la technologie. Comme dans cet entre-deux-guerres où l'on découvre la puissance industrielle des États-Unis, les critiques sont adressées par une France et une Europe qui prennent la mesure de leur déclassement, dorénavant dans l'espace numérique. L'anti-américanisme est très présent dans les discours du monde de la culture à l'égard des plateformes, et plus particulièrement des réseaux sociaux, qui concurrencent les modèles historiques des industries culturelles et des médias, menacent le débat public et les fondements démocratiques. Pour d'autres, ces nouveaux acteurs remettent en question les pouvoirs régaliens des États<sup>10</sup>.

14 L'hégémonisme de ces acteurs est fortement dénoncé : leurs pratiques sont considérées comme prédatrices, tant vis-à-vis des données qu'à l'égard des start-up ; leur capitalisation boursière est vilipendée ; leur gigantisme appelle à leur démantèlement. Dans un pays comme la France où la réalité économique de l'écrasante majorité des individus s'incarne dans des micro-entreprises (96,3 % des entreprises en 2020, selon l'Insee), ces plateformes offrent un contraste saisissant et bousculent les cadres de référence habituels. Le malthusianisme français de la micro-entreprise s'accommode mal de géants mondiaux face auxquels les autres acteurs économiques ne pèsent guère.

Cependant, la focalisation des discours critiques sur les GAFAM, particulièrement forte en France, masque une réalité bien plus large, celle d'une profonde transformation numérique de l'appareil de production américain ou chinois, quels que soient les maillons de la chaîne de valeur des activités numériques que l'on considère.

Dans l'industrie fondamentale des semi-conducteurs, malgré la montée en puissance de la Chine, les Américains conservent une part de marché globale de 39 %. Sur le maillon central de cette industrie, la conception, cette part de marché s'établit à 47 %. Elle s'élève à 33 % pour la fabrication, avant l'annonce fin 2022 de nouveaux projets industriels dans ce secteur aux États-Unis<sup>11</sup>. L'Europe arrive en quatrième position derrière la Corée du Sud, le Japon, Taïwan, avec une part de marché globale de 11 % dans cette industrie critique pour nombre d'autres industries (défense, avionique, automobile, électronique grand public), et

---

9. *Le Cancer américain*, Paris, Rieder, 1931.

10. Voir, *infra*, Asma Mhalla, « Les Big Tech, de nouveaux États parallèles ? », p. 69-81.

11. « Europe's Urgent Need to Invest in a Leading-Edge Semi-Conductor Ecosystem », Kearney.com, 23 février 2022.

en particulier s'agissant de l'intelligence artificielle, qui constitue une composante désormais essentielle de bien des services numériques<sup>12</sup>.

Dans l'industrie logicielle, sur les cent premières sociétés mondiales cotées en Bourse, soixante-quatorze sont américaines. Une seule société européenne figure parmi les dix premières, SAP. Se focaliser sur les GAFAM empêche de prendre conscience de l'existence d'un grand nombre de plateformes logicielles également très puissantes, comme Adobe, Salesforce, Intuit, qui possèdent des positions concurrentielles tout aussi dominantes que celles des GAFAM.

Et si l'on s'intéresse aux plateformes numériques qui ont émergé avec l'ère numérique, le déclassement de l'Europe est encore plus visible. Sur les cent premières plateformes mondiales, soixante-six sont américaines, vingt-neuf chinoises et seulement trois européennes. La situation concernant les « licornes »<sup>13</sup> est moins catastrophique, puisque l'Europe en place dix dans les cent premières, contre cinquante-sept pour la Chine et trente-deux pour les États-Unis<sup>14</sup>.

15

À l'ère numérique, l'Europe et la France apparaissent dès lors très affaiblies. Le mal est profond et ancien<sup>15</sup>. Il avait déjà été pointé dans la première phase d'émergence de l'industrie informatique par les historiens<sup>16</sup>, mais aussi par une partie de la presse qui, à la fin des années 1960, souligne l'avance prise outre-Atlantique en matière de semi-conducteurs et alerte déjà sur le risque de décrochage du Vieux Continent<sup>17</sup>. Le retard semble difficile à rattraper. En effet, les GAFAM et les plateformes chinoises sont des entreprises privées qui s'inscrivent pleinement dans la vision stratégique des États-Unis<sup>18</sup> et de la Chine<sup>19</sup>, ces deux pays ayant largement repositionné leurs économies sur les industries du numérique.

12. Kai-fu Lee, *AI Super-Powers: China, Silicon Valley, and the New Order*, Boston (Mass.), Houghton Mifflin Harcourt, 2018.

13. Start-up valorisées à plus d'un milliard de dollars, non cotées en Bourse et non filiales d'un grand groupe.

14. « Asia and Fintech Dominate Top 100 Platform Unicorns », PlatformEconomy.io, 15 février 2022.

15. David H. Brandin et Michael A. Harrison, *The Technology War: A Case for Competitiveness*, New York (N. Y.), Wiley, 1987.

16. Pierre-Éric Mounier-Kuhn, *L'Informatique en France, de la Seconde Guerre mondiale au Plan Calcul. L'émergence d'une science*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2010.

17. Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le Défi américain*, Paris, Denoël, 1967.

18. Charles Thibout, « Google et l'État fédéral états-unien : interdépendance, contestation et hybridation », *Entreprises et histoire*, n° 104, 2021, p. 142-163 ; *id.*, « Les GAFAM et l'État : réflexion sur la place des grandes entreprises technologiques dans le champ du pouvoir », *Revue internationale et stratégique*, n° 125, 2022, p. 75-88.

19. Voir, *infra*, Julien Nocetti et Pierre Sel, « Les États autoritaires face aux Big Tech. Regards croisés Chine-Russie », p. 123-134.

En développant un important pouvoir infrastructurel<sup>20</sup>, qui complète les pouvoirs régaliens de l'administration, les GAFAM contribuent directement à la stratégie de puissance américaine.

Les États-Unis ont développé une approche de la puissance internationale qui articule et combine les pouvoirs régaliens et infrastructurels, les acteurs publics et privés<sup>21</sup>. Dès les années 1990, ils ont développé une approche stratégique du numérique avec les « autoroutes de l'information » et l'adaptation au numérique du *Foreign Intelligence Surveillance Act*, qui inclut, à travers sa définition de la souveraineté nationale, la puissance et les intérêts économiques au service de celle-ci, en particulier dans les rapports internationaux. Cette approche se traduit par la valorisation des convergences d'intérêts entre public et privé. Ces intérêts économiques et stratégiques sont considérés comme « souverains » autant sur les plans réglementaire, judiciaire et diplomatique qu'économique, et cela ne se limite pas au pré carré régalien de la défense et de la sûreté nationales, ni au territoire américain.

Malgré une culture politique et une approche stratégique différentes, la Chine a, elle aussi, décidé d'instrumentaliser la puissance technologique numérique pour servir sa politique internationale et développé des géants numériques, à l'instar d'Alibaba, afin d'améliorer les capacités d'exportation de ses PME<sup>22</sup>.

L'absence d'une telle approche politique en Europe, qui se refuse à combiner des intérêts publics et privés, ne permet pas de voir naître des acteurs aussi puissants que les GAFAM ou les BATX. Les crises sanitaire et énergétique du début des années 2020 provoquent l'esquisse d'une modification du cadre d'action de la Commission européenne<sup>23</sup>. Il est cependant urgent que l'Union européenne accélère ce processus, qui jusqu'ici s'est principalement contenté de réaffirmer ses pouvoirs régaliens, insuffisants à eux seuls pour lui redonner une souveraineté dans l'espace numérique. Un véritable aggiornamento politique est requis pour combiner les approches régaliennes et infrastructurelles du pouvoir dans une réelle stratégie de souveraineté numérique. Il faut donc cesser de se focaliser sur les GAFAM, obsession qui n'aide en rien à

---

20. Henri Isaac, « Quelle souveraineté numérique européenne ? », *Revue française de gestion*, n° 305, 2022, p. 63-79.

21. Voir, *infra*, Maud Quessard, « Enfants chéris et enfants terribles des États-Unis », p. 31-38.

22. Hong Shen, *Alibaba: Infrastructuring Global China*, New York (N. Y.), Routledge, 2022.

23. Voir, *infra*, Joëlle Toledano, « La Commission européenne, la norme et sa puissance », p. 83-95.

la compréhension de la nécessaire transformation numérique de l'économie européenne, et plus encore à l'indispensable construction d'une stratégie de puissance européenne à l'ère numérique.

---

#### R É S U M É

*L'acronyme GAFAM a connu un succès inédit dans le débat public français. Comment comprendre ce succès ? Pourquoi un amalgame de plateformes numériques américaines aux modèles d'affaires si différents s'est-il imposé ? De quoi est-il la manifestation ? En incarnant la transformation numérique de la société, les GAFAM constituent un bouc émissaire qui empêche la compréhension des profondes transformations de cette révolution invisible. La dénonciation obsessionnelle de ces acteurs par les responsables politiques français permet d'éviter un débat plus complexe sur leur rôle dans la stratégie de puissance des États-Unis.*

