

# Le modèle économique comme gage de confiance

La manière dont un service se finance détermine ce que l'utilisateur représente pour ce service. Analyse des modèles en circulation et de la question qu'il convient de se poser avant de les adopter.

**Pour faire simple :** Une entreprise qui ne vous facture pas à vous facture à quelqu'un d'autre — et ce quelqu'un veut quelque chose en retour. Parfois, ce quelque chose, c'est vous : vos données, votre attention, vos contacts. Parfois non. La question avant d'adopter un service professionnel n'est pas de savoir s'il est gratuit, mais d'où celui qui l'opère tire son argent.

## La question sobre de l'économie numérique

Une conversation adulte sur les services numériques finit tôt ou tard par la même question : comment cette entreprise gagne-t-elle de l'argent ? La question n'est pas offensante. Tout service existant doit se financer d'une manière ou d'une autre ; si l'on ne voit pas comment, il convient d'y regarder à deux fois. La question n'est pas de savoir si le service gagne de l'argent — il le doit, sinon il disparaîtra —, mais qui paie et pourquoi.

Il existe une intuition que le lecteur général formule souvent par la phrase « si le produit est gratuit, c'est vous le produit ». Cette phrase est célèbre, percutante et, comme la plupart des formules célèbres, une simplification. Il existe des services gratuits dont le modèle n'est pas de vous vendre ; il existe des services payants dont le modèle inclut aussi votre revente. Mais l'intuition saisit quelque chose d'important : lorsqu'une des parties — l'utilisateur — n'est pas celle qui paie, il faut regarder qui paie réellement, et ce qu'il veut en échange.

## Ce que signifie « le produit, c'est vous »

La formule classique du modèle publicitaire est la suivante : l'entreprise offre un service gratuit à des millions d'utilisateurs. En utilisant le service, ces utilisateurs génèrent deux choses précieuses : de l'attention — vendue aux annonceurs sous forme d'impressions publicitaires — et des données — comportements, préférences, localisations, relations, historique — utilisées pour segmenter à qui montrer quelle publicité et à quel prix. Le client du service, au sens économique strict, n'est pas l'utilisateur. C'est l'annonceur. L'utilisateur constitue l'attention et les données vendues à l'annonceur.

Cela n'est pas illégitime en soi. C'est ce que faisait la télévision commerciale depuis les années cinquante. La différence avec la télévision est une question d'ampleur : la chaîne de télévision savait approximativement quel créneau horaire ses téléspectateurs regardaient ; la plateforme numérique contemporaine sait avec une précision individuelle qui regarde quoi, quand, pendant combien de temps, avec qui, depuis où, et dans quel état d'esprit probable. Cette précision change la nature de l'échange : l'attention continue d'être vendue, mais l'identité est désormais également vendue.

## Une brève cartographie des modèles en circulation

Sans prétendre à l'exhaustivité, il convient d'énumérer les modèles qu'un professionnel rencontre aujourd'hui dans sa pratique quotidienne.

1. **Abonnement périodique fixe.** Vous payez chaque mois ou chaque année et obtenez l'accès au service ; l'incitation de l'opérateur est que le service soit satisfaisant, sinon vous ne renouvellez pas. Mais « satisfaisant » admet deux lectures : qu'il apporte une valeur réelle ou qu'il soit difficile à abandonner. Netflix, par exemple, a délibérément misé sur les contenus sérialisés plutôt que sur les films. Un film se termine ; le spectateur est libre de comparer avec n'importe quelle autre plateforme. Une série accroche épisode par épisode : l'incitation à renouveler est que le chapitre suivant se trouve de l'autre côté du paiement. La forme du produit peut pousser vers la rétention plutôt que vers la satisfaction, sans que le modèle d'abonnement ne change.
2. **Paiement à l'usage ou transactionnel.** Vous payez en fonction de ce que vous consommez ; l'incitation est que chaque usage soit suffisamment précieux pour que vous reveniez.
3. **Modèle freemium.** Une couche gratuite attire les utilisateurs, une couche payante en monétise une fraction ; transparent lorsque les deux couches ont des fonctions claires, ambigu lorsque la couche gratuite est conçue pour être suffisamment inconfortable pour inciter au paiement.
4. **Modèle publicitaire.** Gratuit pour l'utilisateur, financé par les annonceurs ; alignement mixte.
5. **Modèle de monétisation des données.** L'opérateur vend des segments de données sur le comportement agrégé (ou moins agrégé) à des tiers autres que l'utilisateur ; opacité fréquente.
6. **Financement public.** Rare dans l'industrie technologique, commun dans l'audiovisuel européen ; incitations particulières selon le régime institutionnel de l'opérateur.

Ces modèles ne s'excluent pas mutuellement. La plupart des grands fournisseurs en combinent deux ou trois. Microsoft 365 repose sur l'abonnement et, selon le module, exploite également les données pour la personnalisation publicitaire dans d'autres propriétés. Google Workspace est un abonnement pour le client professionnel tout en exploitant l'attention et les données pour ses services gratuits parallèles. Ce qui compte n'est pas le modèle déclaré en page d'accueil, mais la combinaison effective dans la pratique.

## L'alignement des incitations

La raison pour laquelle le modèle importe porte un nom technique : l'alignement des incitations. L'incitation de l'opérateur détermine la direction dans laquelle pousse la conception du produit.

1. **Opérateur facturant un abonnement.** Il a intérêt à ce que le client soit satisfait — sinon celui-ci résilie ; la conception tend à être optimisée vers l'utilité réelle perçue.
2. **Opérateur monétisant l'attention.** Il a intérêt à ce que le client reste connecté le plus longtemps possible ; la conception tend à être optimisée vers la captation de l'attention, ce qui n'est pas la même chose que la satisfaction, et parfois l'opposé.
3. **Opérateur monétisant les données.** Il a intérêt à collecter le plus de données possible ; la conception tend à maximiser la collecte, en demandant des autorisations étendues et en conservant des informations qui ne seraient pas nécessaires au fonctionnement strict du service.

Il n'y a pas de malveillance nécessaire dans aucun de ces trois modèles. Il y a des incitations. Les incitations produisent, au fil de centaines de décisions de conception, des produits systématiquement différents les uns des autres, même si leurs objectifs affichés sont identiques.

## La question quand la donnée appartient à un tiers

Pour le professionnel, la question du modèle revêt une dimension supplémentaire. L'avocat, le médecin, le psychologue, le conseiller fiscal ou le journaliste qui traite des sources ne traitent pas seulement leurs propres données ; ils traitent les données de tiers qui les leur ont confiées. Lorsqu'un service professionnel décide d'adopter un outil numérique dont le financement inclut l'exploitation de données, il ne décide pas sur ses propres données : il décide sur des données qu'un autre lui a confiées pour une finalité précise. Cette finalité précise — gérer votre dossier, soigner votre maladie, préparer votre déclaration fiscale — inclut rarement le fait de « financer les opérations du fournisseur d'outils ».

Le RGPD reprend cette exigence dans son article 6 : tout traitement de données à caractère personnel nécessite une base juridique explicite, et la base choisie lie le traitement à la finalité déclarée. Traiter les données d'un client avec une base différente de celle qui couvre la finalité confiée, même par le biais d'un fournisseur technologique intermédiaire, ouvre un problème de conformité que l'autorité de protection des données peut examiner. Le prix du service gratuit, dans ce cas, est payé par le client du professionnel sans qu'il le sache.

## Cas concrets dans l'histoire récente

L'industrie a produit ces dernières années des exemples particulièrement nets du changement d'incitation lorsque le modèle de financement change. Reddit, plateforme communautaire financée pendant quinze ans par une publicité légère et des dons, a décidé en 2023 de fermer l'accès libre à son interface de programmation (API) après avoir annoncé son introduction en bourse. Les applications tierces utilisées par la communauté pour accéder au service ont disparu en juillet de la même année. L'introduction en bourse, finalisée en mars 2024, exigeait un modèle économique défendable devant les actionnaires ; ce modèle incluait une monétisation agressive des données produites par la communauté pendant quinze ans. La communauté générait un actif financier dont elle n'a pris conscience que lorsque l'entreprise a décidé de le faire payer.

Le cas est illustratif non pas parce que Reddit aurait nécessairement mal agi, mais parce qu'il expose clairement le schéma. Un service se maintient pendant des années avec un modèle déterminé et communique un certain « pacte » implicite avec ses utilisateurs. Lorsque les exigences financières changent — épuisement du capital-risque, impératifs d'introduction en bourse, acquisition par une autre entreprise —, le pacte implicite est réécrit sans négociation avec les utilisateurs. La question « comment cette entreprise gagne-t-elle de l'argent aujourd'hui ? » est alors complétée par « comment devra-t-elle en gagner dans trois ans, et qu'est-ce que cela l'oblige à faire de mes données ? ».

## L'exception institutionnelle

Il existe des services dont le financement ne repose pas sur le modèle commercial classique. La radio et la télévision publiques dans de nombreux pays européens — BBC, RTVE, RAI, ZDF — sont financées par une redevance ou un budget public qui les détache de l'incitation publicitaire. Leurs problèmes sont autres : dépendance politique, pressions du gouvernement en place. Mais la nature de l'incitation est différente. Sur le plan numérique, les projets de fondations à but non lucratif (Mozilla pendant des années, Wikipedia, Signal Foundation) fonctionnent selon un modèle analogue : dons, subventions, absence d'exploitation commerciale de l'utilisateur. La durabilité de ces modèles est plus fragile, mais l'alignement des incitations est plus clair.

Une formulation qui ne devrait pas être ignorée : l'entreprise privée avec un modèle d'abonnement est, en termes d'alignement, plus proche du modèle institutionnel que du modèle publicitaire, bien qu'elle soit privée. Elle facture l'utilisateur pour servir l'utilisateur. Lorsque ce lien reste pur — l'argent de l'utilisateur et seulement l'argent de l'utilisateur —, les incitations coïncident raisonnablement avec l'intérêt de celui-ci.

## Pour le lecteur professionnel

Cinq questions qu'il convient de poser avant d'adopter un service numérique pour des données professionnelles, surtout si ces données n'appartiennent pas au professionnel mais à ses clients, patients ou représentés :

1. De quelle source provient exactement le revenu de l'opérateur ? Une source, deux, un mélange ?
2. Si le revenu inclut de la publicité ou de la monétisation de données, quelles données sont monétisées, sur quelle base juridique, et la finalité déclarée couvre-t-elle les données de tiers que le professionnel s'apprête à introduire dans le service ?
3. Quelle est la situation financière de l'opérateur à un horizon de trois ou cinq ans ? Est-il en phase de capital-risque, en phase de rentabilité, proche d'une introduction en bourse ou en processus d'acquisition ?

4. Si les exigences financières de l'opérateur changeaient, quelles parties du pacte avec l'utilisateur seraient remises en jeu ? Qu'advierait-il des données déjà fournies ?
5. Existe-t-il des alternatives avec un modèle plus aligné — abonnement pur, logiciel libre, auto-hébergement, alternative européenne — dont le coût réel, comparé au risque évalué, justifierait le changement ?

La question n'est pas idéologique : elle est opérationnelle. Un professionnel qui confie des données de tiers à un service dont l'économie repose sur l'exploitation de ces données prend une décision déontologiquement difficile à expliquer au client. Que cette décision soit courante ne la rend pas correcte. Que l'outil soit populaire ne résout pas la question de la base juridique.

---

*« Si vous ne comprenez pas le business, méfiez-vous » est une phrase populaire qui circule sur Internet depuis une décennie. Comme la plupart des phrases populaires, elle a sa part de vérité et sa part de simplification. La version analytique de la même idée est la suivante : le modèle économique de tout service détermine, avec une fiabilité assez grande et au fil du temps, ce que ce service fera des données que vous lui confiez. Ce ne sera pas toujours mal. Ce ne sera pas toujours pire. Mais ce sera différent selon le modèle. Et un professionnel qui choisit des outils pour des données qui ne sont pas les siennes doit comprendre ce « différent » avant de choisir.*

## Sources et lectures complémentaires

- Règlement (UE) 2016/679, article 6 — bases juridiques du traitement des données à caractère personnel. La finalité déclarée lie le traitement et en limite l'usage ultérieur.
- Règlement (UE) 2016/679, article 28 — sous-traitant. Régime applicable aux fournisseurs technologiques qui traitent des données pour le compte du responsable professionnel.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Analyse systématique du modèle économique basé sur la capture et l'exploitation du comportement.
- Reddit, Inc. — Formulaire S-1 présenté à la SEC le 22 février 2024, enregistrant l'introduction en bourse de mars 2024. Documentation publique de changement de modèle.
- Règlement (UE) 2022/1925 sur les marchés numériques (DMA) — obligations de transparence commerciale pour les contrôleurs d'accès désignés, applicable depuis mai 2023.

[← Précédent](#) [Chiffrement de bout en bout, enfin expliqué](#) [Suivant → Les 24 mots : qu'est-ce qu'une identité cryptographique](#)

## Lectures récentes

- [Analyse · 18 mai 2026 Confidentialité réelle vs apparente : les questions à se poser](#)
- [Analyse · 18 mai 2026 Self-hosting comme pratique professionnelle](#)
- [Concept · 18 mai 2026 Les 24 mots : qu'est-ce qu'une identité cryptographique](#)

Emportez cet article où vous en avez besoin.

[↓ Markdown](#) [↓ Texte brut](#) [↓ PDF](#)

Le fichier est téléchargé sur votre appareil. À partir de là, vous pouvez l'enregistrer, l'importer dans Solo2 ou le partager comme vous le souhaitez. Cuadernos ne décide pas de la destination pour vous.

Cachet de cire · SHA-256 7d1eb7489cf6f8d94c678ea850be7c559fbb3b68315f5b64db901c5f6247588

Cuadernos Lacre · Une publication de [Menzuri Gestión S.L.](#) · écrite par R.Eugenio · éditée par l'équipe de [Solo2](#).

Ce site n'utilise pas de cookies et ne charge pas de ressources tierces. Il utilise un compteur de visites anonyme auto-hébergé (Umami, sur notre serveur européen) et le minimum de JavaScript nécessaire pour les deux contrôles de l'en-tête : thème clair ou sombre, et sélecteur de langue. Sans trackers, sans profilage, sans partage de données. Si vous souhaitez nous suivre : [RSS](#).