



HISTOIRE DU LIVRE

L'idée et la réalisation de ce livre méritent une brève introduction, car elles sortent véritablement de l'ordinaire. En effet, c'est dans le cadre d'une formation académique de haut niveau que cet ouvrage collectif a été conçu, ce qui, à notre connaissance, est unique. Ainsi, l'Institut Supérieur du Commerce de Paris, grande école de commerce parisienne réputée, propose – dans son large catalogue de formations de troisièmes cycles et MBA – un programme spécialisé et centré autour du marketing et des nouvelles technologies, intitulé « Marketing Management des technologies de l'information ».

Structurée classiquement autour d'un programme de cours théoriques (550 heures sur 6 mois), d'un stage (4 à 6 mois) et de la rédaction et la soutenance d'une thèse professionnelle, cette formation est largement tournée autour de la mise en pratique « professionnalisante » des acquis, dans le cadre de projets collectifs, pour se rapprocher au plus près du contexte de l'entreprise. Le projet le plus important du troisième cycle, nommé « Projet applicatif marketing » constitue le fondement du livre que vous tenez entre les mains ! La méthodologie de sa genèse mérite quelques mots d'explication et un bref retour en arrière. En début d'année universitaire (octobre 2005), le responsable pédagogique du cycle – votre serviteur – a proposé aux étudiants de réaliser un projet réel, avec la double ambition de mettre en pratique les enseignements de la formation et de la valoriser grâce à une certaine « visibilité médiatique ». Les étudiants ont été conviés à imaginer quelques pistes, à



valider leurs intérêts respectifs et à choisir leur projet définitif, tout en concevant leur organisation collective.

À cet effet, un blog collaboratif a été conçu, le 14 octobre 2005, qui retrace l'intégralité de l'aventure. Nous vous invitons évidemment à visiter cet espace foisonnant, dont l'adresse Internet est <http://iscmmti.blogspot.com>. Le 20 novembre 2005, les études préliminaires menées, le choix définitif était pris : réaliser un livre, sur un thème d'actualité : celui des nouvelles technologies. Le choix de s'intéresser au nouveau géant du Web, l'entreprise Google, s'est presque spontanément imposé. Le projet a été rapidement soumis à l'éditeur en ligne Distriforce, qui a immédiatement accepté de soutenir le projet et d'éditer le livre dans sa collection « Cybersavoirs ». Dès le 14 novembre 2005, le planning du projet fut établi : la course contre la montre commençait ! Le 20 janvier 2006 constitua une nouvelle étape décisive : le nom du livre a été trouvé (et il le restera définitivement, comme vous le savez aujourd'hui), *Le monde selon Google*. À la même date, la première ébauche de couverture est proposée par le talentueux Philippe Torloting. Le nom de domaine du futur site Web promotionnel est également réservé : www.le-monde-selon-google.com. Le 27 janvier 2006 marque également une date importante, puisqu'elle coïncide avec la venue de Yannick Pierre – mieux connu sous le pseudonyme de Daniel Conrad), le directeur littéraire en charge du projet chez l'éditeur, mais aussi d'encadrer les « écrivains en herbe ». Le mois de février 2006 voit le début de l'écriture du manuscrit, la finalisation progressive des premiers éléments de promotion (couverture, brochure promotionnelle...), alors que le mois de mars marque un effort terminal de très grande intensité : promotion auprès des étudiants de l'ISC, mise en ligne du site Web, lancement de la campagne de publicité



en ligne (publicité sur Google bien sûr, e-mailing ...). La dernière excellente nouvelle survient le 15 mars 2006, avec l'accord d'un texte introductif par un préfacier prestigieux, Jean Véronis. Jean est un expert internationalement reconnu des technologies du langage. Professeur d'université et rédacteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques de grande renommée, il est également un blogueur influent (aixtal.blogspot.com), comme l'attestent les derniers articles récents qui le situent dans le « Top 15 » de la catégorie (cf. le premier numéro du magazine NETIZEN, ou l'article récent du quotidien *Le Monde*, le 6 avril 2006, intitulé : « 15 blogueurs leaders d'opinion sur la toile »). Le 31 mars 2006 marque la fin des enseignements théoriques. La semaine qui suit est celle du début des stages et de la remise des textes par les auteurs. Vous tenez aujourd'hui entre les mains la preuve de leur talent. Nous vous proposons maintenant de découvrir *Le monde selon Google* au travers de chapitres suivants :

- Préface, par Jean Véronis.
- Chapitre 1 : L'histoire de Google, par François Cazals.
- Chapitre 2 : La philosophie de Google, par Patrick Tournier.
- Chapitre 3 : La stratégie et le modèle économique, par Philippe Torloting.
- Chapitre 4 : Influence et réaction de la concurrence, par Sébastien Balula.
- Chapitre 5 : Influence sur les consommateurs, par Cyril Louis.
- Chapitre 6 : Perspectives, par Régis Langlade.
- Postface, par Jean-Marie Leray.

François Cazals



Responsable pédagogique du troisième cycle « Marketing Management des technologies de l'information », à l'Institut Supérieur du Commerce de Paris

CHAPITRE 1 :

L'histoire de Google

Commençons notre découverte du monde de Google, en dressant le bilan de sa courte, mais fulgurante histoire. Dans ce chapitre introductif, nous vous présenterons évidemment les fondateurs de l'entreprise, Larry Page et Sergey Brin. Nous découvrirons la genèse du projet Google, la création et les débuts de l'entreprise ainsi que sa montée en puissance foudroyante, son entrée en bourse, mais également les premières interrogations qui rythment ce développement hors-norme.

Les fondateurs surdoués : Larry et Sergey

Google est né de la rencontre de deux jeunes surdoués, étudiants dans la prestigieuse université américaine de Stanford, au printemps 1995. La « légende » indique que le coup de foudre n'est d'ailleurs pas immédiat entre les deux jeunes hommes. Pourtant, Larry et Sergey partagent une éducation finalement assez proche, puisqu'ils sont tous issus de familles de scientifiques de très haut niveau, informaticiens de la « première génération ». Ils présentent également l'originalité d'avoir tous deux fréquenté une école Montessori. Ceci n'est probablement pas neutre dans leur construction intellectuelle. En effet, Maria Montessori avait fondée sa pédagogie sur le postulat qu'aucun être humain ne pouvait être éduqué par une autre personne : une personne doit agir d'elle-même, ou elle ne le fera jamais. De ce



fait, les objectifs poursuivis dans les classes Montessori sont d'amener l'enfant à apprendre selon son propre choix, en l'aidant à perfectionner ses outils d'apprentissage naturels. Larry et Sergey ont probablement construit ainsi leur farouche indépendance d'esprit et leur inépuisable curiosité intellectuelle. Enfin, ils ont été également élevés dans l'environnement proche de grandes universités américaines.

Larry Page

Larry, né le 26 mars 1973, à East Lansing (Michigan), est âgé de 33 ans au moment de la sortie de notre livre. Son père, Carl Victor, a été un des premiers à obtenir une licence d'informatique, à l'université du Michigan : en 1960 ! En 1965, il obtient son doctorat dans cette discipline nouvelle. Sa mère, Gloria, enseignait également la programmation à l'université du Michigan. Logiquement, Larry a suivi les traces de ses parents, puisqu'il obtient un Bachelor of Science en ingénierie et informatique, avec mention, à l'université du Michigan. Carl Page mourut prématurément, des suites d'une pneumonie, à l'âge de 58 ans, au cours du second semestre de Larry à Stanford. En dépit de son chagrin, il y resta et obtint un Master en informatique. Rapidement, Larry s'intéresse aux moteurs de recherche et à la façon d'améliorer la pertinence de leurs résultats. Il pense possible de télécharger la totalité du Web (ce qui relève vraiment, à l'époque, de la science-fiction) et de pouvoir utiliser les liens pour un meilleur classement des sites du Web.

Sergey Brin



Sergey est né le 21 août 1973, à Moscou. Son père, Michael, titulaire d'un doctorat de mathématiques, travailla dix ans comme économiste au Gosplan, alors que sa mère, Eugenia, également mathématicienne, travaillait comme ingénieur des travaux publics. En 1979, la famille Brin quitte l'URSS pour fuir l'anti-sémitisme. Rapidement, Michael enseigne les mathématiques à l'université du Maryland. Eugenia travaille à la NASA, notamment sur les simulations liées aux conditions atmosphériques qui affectent les vols spatiaux. Véritable surdoué, Sergey obtient à 19 ans (avec deux ans d'avance, s'il vous plaît) sa licence en mathématiques et informatique, avec mention « Très bien », de l'université du Maryland. Il obtient ensuite une bourse de la *National Science Foundation* pour poursuivre ses études à Stanford. Il y crée un groupe de recherche, nommé MIDAS (*Mining Data of Stanford*, ou fouille de données à Stanford).

La genèse du projet

En janvier 1996, Larry, Sergey et l'ensemble des étudiants et des enseignants en informatique à Stanford emménagèrent dans un magnifique bâtiment, baptisé du nom de son généreux donateur « Informatique William Gates ». Le but de Bill Gates, au travers d'un don de six millions de dollars, était évidemment de séduire les meilleurs étudiants de Stanford, véritable vivier de talents potentiels pour Microsoft. Larry emménagea, avec quatre autres thésards, dans le bureau 360 : Sean Anderson était créatif et excentrique, alors que Ben Zhu était taciturne et réservé. Lucas Periera était une véritable pile électrique, et la seule femme, Tamara Munzner,



se définissait elle-même comme une *Geek* (une « dingue d'informatique »). Sergey occupait un autre bureau (compte-tenu de la promiscuité des lieux), mais passait le plus clair de son temps avec Larry. Dans le courant de l'année, les deux amis s'associent pour essayer de télécharger et analyser les liens du Web. Larry Page avait une théorie : il pensait que les liens pouvaient être considérés comme les références et notes de bas de page utilisées comme références des travaux universitaires. Ces citations d'Internet étaient sans doute des indicateurs précieux sur l'intérêt d'une page Web. En poursuivant sa réflexion, Larry était convaincu qu'il fallait attribuer plus de poids aux liens venant de sites importants. Il formalisa son système de cotation au travers d'un algorithme mathématique complexe, qu'il nomma avec un certain sens de l'humour : PageRank – cotation d'une page, mais également cotation de (Larry) Page. Si vous souhaitez comprendre la formule mathématique du PageRank, nous vous conseillons de consulter les excellents articles sur les sites Webmaster-hub.com (en français) ou lprcom.com (en anglais). Leurs liens précis sont indiqués dans nos sources. Pour votre curiosité, cette fameuse formule, qui permet de calculer la cotation d'une page Web A est la suivante :

$$\mathbf{PR(A) = (1-d) + d (PR(T1)/C(T1) + \dots + PR(Tn)/C(Tn))}$$

où PR(A) est le PageRank de la page A

PR(T1) est le PageRank de la page T1

C(T1) est le nombre de liens externes sortant de la page T1

d est une constance (facteur d'atténuation) comprise entre $0 < d < 1$



Cette formule fut reprise dans la première publication commune de Larry et Sergey sur leurs travaux : *The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine*. Ce travail original, paru en mars 1998, peut encore être consulté, dans sa forme première, sur le site Web de Stanford (c.f. : nos sources en fin de chapitre).

Dès le début de l'année 1997, Larry et Sergey mettent en application leurs théories, et créent un moteur de recherche sommaire, BackRub, dont la finalité initiale était de bâtir le socle de leur thèse doctorale. La machine hébergeant BackRub a contribué à la légende des futurs fondateurs de Google : elle était constituée d'un boîtier à base de legos et de dix disques durs de 10 giga-octets chacun. La photographie a été conservée par l'université de Stanford et peut encore être consultée sur le site de l'université de Stanford. Réalisé par l'assemblage de machines peu performantes, plutôt que sur un ordinateur unique puissant, ce premier ordinateur posera les fondements des futurs Datacenters de Google, également conçus selon ce principe.

La création de Google

À l'automne 1997, Larry et Sergey souhaitent donner un nom plus attractif à leur projet. Après de nombreuses séances de créativité, ils décident de retenir le nom Google. Voici sa définition, selon la page officielle du site Google : « *Le nom "Google" est un jeu de mots composé à partir du terme "googol" inventé par Milton Sirota, neveu du mathématicien américain Edward Kasner. Un googol correspond au nombre 1 suivi de 100 zéros. Un googol est donc un très grand nombre. Rien dans l'univers n'atteint une telle valeur : ni les étoiles, ni les particules de poussière, ni les atomes. Google a adopté ce terme pour évoquer sa mission consistant à*



organiser l'information mondiale dans le but de la rendre accessible et utile à tous, mission qui semble infinie compte tenu de la quantité de données disponible ».

À partir de ce moment, Larry et Sergey décidèrent de chercher des financements pour lancer une véritable activité issue de leur projet. Leur première rencontre significative les fit rencontrer Paul Flaherty, en mars 1998. Paul Flaherty, ancien de Stanford, était le concepteur d'AltaVista. À cette époque, AltaVista dominait largement le monde des moteurs de recherche sur Internet, avec 54 % de part de marché ! La rencontre ne donna lieu à aucun résultat positif : empêtrée par sa fusion avec Compaq, la maison-mère d'AltaVista, DEC (Digital Equipment Corp.) ne vit aucun intérêt à acquérir Google... Fin août 1998, Larry et Sergey rencontrent une autre personnalité du monde des investisseurs de la Silicon Valley : Andy Bechtolsheim. Andy Bechtolsheim, co-fondateur de Sun Microsystems, vice-président de Cisco et *Business Angel* réputé, séduit par le concept des deux amis, sort son chéquier et offre 100 000 dollars, à l'ordre de Google. À partir de cette première amorce de capital, ils quittent Stanford, et fondent officiellement, **le 7 septembre 1998**, la société Google Inc. Ils emménagent dans la banlieue de Menlo Park, dans une maison appartenant à une amie de Sergey, Susan Wojcicki. Ils embauchent alors leur premier salarié, Craig Silverstein, un camarade de doctorat, à Stanford. Aujourd'hui, Craig Silverstein, qui a accompagné la croissance de Google, en est le CTO (directeur de la technologie). Ce premier déménagement sera suivi de très nombreux autres, au rythme rapide du développement de la nouvelle entreprise. Au début de l'année 1999, Google commence à vendre, sous licence, sa technologie de recherche. Son premier client est l'éditeur de logiciels, Red Hat, fortement impliqué dans le monde de l'Open Source, et notamment Linux. Mais le besoin en



financement reste crucial, pour assurer le développement de Google. Larry et Sergey souhaitent évidemment trouver un financement important, mais tout en restant maîtres de leur affaire. Ils contactent donc deux des plus importantes entreprises de capital-risque de la Silicon Valley : Kleiner, Perkins Caufield & Byers, d'une part, et Sequoia Capital, d'autre part. Il est amusant de noter que Larry et Page rencontrèrent cette dernière entreprise, par l'intermédiaire de David Filo, co-fondateur de Yahoo !, via la filière des anciens de Stanford ! Au printemps 1999, les représentants des deux investisseurs, Michael Moritz (Sequoia) et John Doerr (Kleiner Perkins) décidèrent de faire financer Google par leurs entreprises respectives, à hauteur, chacune de 12,5 millions de dollars. La seule condition requise : embaucher un dirigeant expérimenté, pour stabiliser le développement. Avec ces 25 millions de dollars, et la majorité au conseil d'administration, l'aventure pouvait vraiment commencer. Il est intéressant de noter que Michael Moritz et John Doerr font toujours parti du conseil d'administration de Google. Le **7 juin 1999**, un communiqué de presse officialise la nouvelle. La bulle Internet éclata, au cours de l'année 2000, mais Google y resta insensible, car l'entreprise n'était pas cotée. Le développement se poursuivit, et un nouveau déménagement l'emmena, avec ses 85 salariés, à Mountain View, pour prendre possession d'un quartier général plus grand. On nomma naturellement l'endroit *Googleplex*, et il devint le lieu de développement d'une culture très spécifique que vous découvrirez en détail au fil de notre livre. C'est aujourd'hui encore le siège de l'entreprise. Néanmoins, la continuation du développement par le seul biais de la vente de la technologie de recherche posait un véritable enjeu pour l'avenir de la nouvelle société et la recherche de ressources alternatives devint cruciale. Larry et Sergey s'intéressèrent alors au modèle original



d'une société Internet, nommé GoTo.com, qui devint par la suite Overture. L'idée était de proposer des publicités contextuelles des requêtes des internautes, en mode texte, au-dessus des résultats de recherche. L'idée fondatrice du développement incroyable de l'entreprise était trouvée ! Le **26 juin 2000** marqua une autre étape décisive à la reconnaissance universelle de Google, avec la signature d'un accord avec Yahoo !. L'accord permettait à Google de proposer les résultats des recherches sur Yahoo ! par défaut, en compléments des résultats de son annuaire. Google prenait ainsi le relais du précédent prestataire de service, Inktomi. Grâce à cette énorme publicité, Google devient véritablement mondialement connu.

L'arrivée du pilote : Eric Schmidt

À la fin de l'année 2000, le dirigeant d'entreprise expérimenté, futur « pilote » de Google, n'a toujours pas été trouvé. Il est vrai que, dans les 16 derniers mois, Larry et Sergey n'ont pas fait de grands efforts pour accepter les multiples candidats proposés par les deux investisseurs principaux, Sequoia Capital et Kleiner Perkins. Sous leur pression forte, ils acceptent néanmoins, en ce mois de décembre 2000, de rencontrer un nouveau candidat : Eric Schmidt. La première rencontre est assez mouvementée et placée sous le signe de la contradiction et du débat. En effet, Eric Schmidt, âgé alors de 45 ans, est un ancien cadre supérieur de Sun Microsystems et dirige alors Novell. Il faut reconnaître que son parcours est impressionnant : doctorat d'informatique à Berkeley, licence de génie électrique à Princeton, Eric Schmidt avait ce double profil chercheur-manager, qui séduit les deux fondateurs de Google. Après de dures tractations financières, Eric Schmidt est embauché officiellement en mars



2001. Jusqu'en juillet 2001, il cumule la double casquette de PDG de Novell et de Google. La deuxième semaine de juillet 2001, lorsque la cession de Novell devint officielle, il fut officiellement nommé président du comité de direction et PDG (CEO) de Google Inc. Au sein du nouveau triumvirat de direction, Larry Page prit le titre de président produits et Sergey Brin, celui de président technologie. Cette structure originale de direction est inchangée aujourd'hui.

Un développement exponentiel

Au printemps 2002, l'entreprise décide de changer le mode de facturation de son offre publicitaire : les annonceurs ne paieront plus, désormais, que si les internautes cliquent sur les publicités Google. En cas de pluralité d'annonceurs sur un même mot-clé, c'est un système d'enchères qui permet de déterminer sa position en tête des résultats de recherche. Le **premier mai 2002**, un nouvel accord d'envergure est signé avec AOL (34 millions d'abonnés), pour proposer la technologie Google pour son moteur de recherche. À la fin de l'année 2002, Google réalise ainsi 440 millions de dollars de chiffre d'affaires et un profit remarquable de 100 millions de dollars. En 2003, des millions de personnes utilisent Google dans leur langue maternelle, en choisissant parmi une centaine de langues disponibles, dont les iconoclastes langages Hacker, ou le Klingon issu de la série télévisée *Star Trek*... Les résultats 2003 sont en ligne avec les magnifiques performances de 2002 : 1,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 106 millions de dollars de bénéfices. Le **premier avril 2004**, Google poursuit sa diversification en proposant un service de messagerie aux



performances alors inégalables : Gmail. Disposant d'un espace de stockage gratuit de 1 giga-octet (250 fois plus que Yahoo ! et 500 fois plus que Microsoft / Hotmail), ce nouveau service marque à nouveau les esprits. Dans sa logique souvent humoristique, il est intéressant de relire le titre du communiqué de presse qui accompagnait cette annonce : « *La recherche est notre deuxième activité en ligne – Le courrier électronique est l'activité numéro 1* ». Cette annonce marque aussi la première polémique de taille sur Google : en effet, avec l'annonce de la sortie de Gmail coïncidait également celle de proposer des publicités Google dans les e-mails, liées à leurs contenus. Ce fut un véritable tollé initial, avec, notamment, les protestations d'une importante association américaine visant à protéger la vie privée, la *Privacy Rights Clearinghouse*. Celle-ci fut immédiatement rejointe, dans ses avertissements, par une trentaine d'autres groupes de défense des libertés publiques. Dans une lettre célèbre, adressée à Larry et Sergey, ces associations indiquaient : « *Le système Gmail crée un dangereux précédent et réduit le niveau d'exigence en matière de communication par voie électronique. Il se peut que ce précédent soit adopté par d'autres sociétés et d'autres gouvernements et qu'il perdure bien après la disparition de Google* ».

L'entrée en bourse

En avril 2004, Google atteint des niveaux d'activité tels que l'introduction en bourse apparaît une étape de développement quasi-obligatoire. Par ailleurs, l'entreprise atteint des seuils financiers qui l'obligent, du fait des lois fédérales américaines, à publier ses résultats et à sortir de sa très grande discrétion sur le sujet, voulue par



ses fondateurs. Enfin, les investisseurs initiaux souhaitent évidemment le retour de leurs investissements. Cette introduction en bourse constituait un véritable paradoxe, pour une entreprise si récente de la nouvelle économie : en effet, dans la mesure où Google n'avait pas de dettes significatives, disposait d'une trésorerie très confortable et dégagait une rentabilité hors-norme, l'entreprise n'avait techniquement pas besoin de vendre des actions au public afin de lever des capitaux. Aussi, Larry et Sergey imaginèrent des modalités d'introduction très originales, rendues possibles par son insolente santé financière. Dans la déclaration obligatoire d'introduction en bourse, transmise à la SEC (l'équivalent américain de l'Autorité des Marchés Financiers – l'AMF – en France), ils avaient prévu un mode de fixation des prix des actions, selon un principe d'enchères, très proche de celui utilisé pour fixer les prix de leur publicité. De façon également inédite, aucune discrimination n'existait entre les « grands investisseurs » et les petits porteurs. Enfin, les fondateurs décidèrent de rétribuer les acteurs habituels des introductions en bourse, à Wall Street, à un tarif moitié moindre des pratiques habituelles ! *« Google n'est pas une société conventionnelle et nous n'avons pas l'intention qu'elle le devienne »*. C'est par ces mots qu'était introduit le dossier financier remis à la SEC, lors de la troisième semaine d'avril 2004. Dans leur texte, Larry et Sergey introduisent la notion de deux classes d'actions : les actions de classe A donnent droit à un vote par action, les actions de classe B, qui leur étaient réservées, à dix votes par action, ce qui leur laisse le contrôle total de l'entreprise. Ils indiquent ainsi *« Nous pensons qu'un système à deux classes permettra à Google, une fois cotée en Bourse, de conserver une grande partie des avantages dont jouit une compagnie privée »*. Finalement, à la surprise des investisseurs, l'introduction eut lieu en milieu d'été (ce qui n'était



évidemment pas la période la plus favorable), le **19 août 2004**. L'action était proposée à la valeur introductive de 85 dollars (nom de code : GOOG) et 19,6 millions d'actions furent proposées. Cette introduction en Bourse permit de lever 1,67 milliards de dollars, et valorisa immédiatement Google à 23,1 milliards de dollars !

Une croissance inexorable

À la fin de l'année 2004, les résultats restaient remarquables : le chiffre d'affaires réalisé s'établissait à 3,2 milliards de dollars (+113 % par rapport à 2003) et les bénéfices à 399 millions de dollars (+276 %). L'automne 2004 fut également l'occasion de lancer, parmi bien d'autres, deux projets très médiatiques. Google Desktop Search (un outil permettant une recherche dans les dossiers des ordinateurs individuels) fut ainsi lancé en octobre 2004. Le 14 décembre 2004, Google révéla son intention de numériser 15 millions de livres, provenant de diverses bibliothèques universitaires. L'année 2005 confirma cette montée fulgurante montée en puissance de l'entreprise de Mountain View. Les annonces de nouveaux services s'accéléraient encore. Citons ainsi, sans souci d'exhaustivité, les lancements de Google Mini (13 janvier 2005), Google Video (25 janvier 2005), Google Maps (8 février 2005), Google Talk (24 août 2005), Google Analytics (24 novembre 2005), Google Base (16 novembre 2005), Google Page Creator (23 février 2006), Google Calendar (13 avril 2006)... Par ailleurs, l'entreprise investit de nouveaux territoires, notamment le domaine des télécommunications. Ainsi, début avril 2006, un accord est signé avec la ville de San Francisco, visant à fournir gratuitement un accès WiFi, évidemment financé par des publicités locales. Le développement international



s'intensifie, notamment sur le marché stratégique représenté par la Chine. Le 13 avril 2006, Google devient ainsi, en Chine, **Gu Ge**, nom poétique qui signifie « *Culture dans la vallée* », en chinois. Pour 2005, la croissance se poursuit inexorablement : 6,1 milliards de dollars de chiffres d'affaires (+ 91 %) et 1,47 milliards de dollars de profit (+ 267 %). L'action était côtée à plus de 400 dollars, à la mi-avril 2006 (après avoir atteint son record à plus de 475 dollars, contre un cours d'introduction fixé à 85 dollars, moins de deux ans auparavant...). L'entreprise est ainsi valorisée à plus de 117 milliards de dollars, soit plus de 18 fois son chiffre d'affaires (avec seulement 5 680 collaborateurs, à la fin 2005). À titre indicatif, voici quelques comparaisons avec des entreprises bien connues, françaises ou étrangères, de la « nouvelle économie » ou d'industries plus traditionnelles :

Entreprise	Chiffre d'affaires	Profit	Nombre de collaborateurs	Valorisation boursière
GOOGLE	6,14	1,47	5 680	118
MICROSOFT	39,79	12,25	61 000	278
IBM	91,13	7,93	329 373	130
FORD	51,9	9,44	51 000	76
EDF	61,8	4,05	167 000	104

Chiffres 2005 (milliards de dollars) – Capitalisations à la date du 16 avril 2005

Parité monétaire : 1€ = 1,21 \$ - Source : Google Finance, Euronext

Les premières interrogations



Évidemment, un tel développement ne pouvait continuer sans l'apparition des premiers problèmes pour l'entreprise. Au moment où nous écrivons, cinq thèmes semblent déjà émerger :

- La fraude aux clics.

Comme vous le découvrirez en détail, dans la suite de cet ouvrage, la quasi-totalité du modèle économique de Google est fondé sur ses revenus publicitaires, issus des clics sur les annonces. Évidemment, les premiers cas de fraudes massives se sont présentés, obligeant l'entreprise à des dédommagements déjà très significatifs. Ainsi, le 3 avril 2006, Google annonçait le versement de 90 millions de dollars de dédommagements transactionnels pour mettre un terme aux poursuites de plusieurs annonceurs. Même si ce montant semble faible (moins de 1 % des recettes engrangées les quatre dernières années), il est clair que la fiabilisation du comptage des clics est un véritable problème stratégique pour Google.

- L'usurpation des droits d'auteurs.

La France, et notamment le directeur de la Bibliothèque Nationale de France, Jean-Noël Jeanneney, sont en pointe sur ce combat juridique. En effet, le projet de numérisation massive de livres pose naturellement le problème de la rémunération des auteurs, ou de leurs ayants droits. Il est certain que les mondes de l'édition et de la presse (car la problématique de Google News est la même) ne resteront pas passifs vis-à-vis des projets de Google.

- Le respect des droits de l'homme.

« *Don't be evil* » Cette quasi-devise de Google marque l'engagement revendiqué par ses fondateurs, et une véritable philosophie de l'entreprise (le chapitre qui suit la détaille en profondeur). Mais, les premières fractures, vis-à-vis de cette position



affichée, apparaissent lorsque Google, dans sa stratégie d'approche de la Chine, compose largement avec le gouvernement chinois, « oubliant » opportunément ses valeurs humanistes et le respect des droits de l'homme, en Chine...

- Big Brother ?

La polémique a commencé avec Gmail (« Google lit mes e-mails »), s'est poursuivie avec Google Desktop Search (« Google connaît le contenu de mon ordinateur ») et amplifiée encore avec Google Talk (« Google lit mes messages instantanés »). Comme l'indiquait un fameux article du *New York Time*, en août 2005 : « Relax, Bill, c'est au tour de Google d'endosser la panoplie du méchant ». En France, un article de *Libération* (7 octobre 2005, par Laurent Mauriac), titrait également : « Google : Big Brother sans fil à San Francisco ».

- Google : bulle spéculative ?

Une action montée à des altitudes stratosphériques (qui a quintuplé en moins de deux ans), mais qui reste très volatile : les investisseurs commencent à s'inquiéter. La valeur de l'entreprise est telle que son effondrement aurait probablement des conséquences sur toute la « nouvelle économie mondiale ». Les premiers soubresauts ont été constatés : sont-ils précurseurs d'un futur tremblement de terre boursier?

Et maintenant ?

Nous vous proposons de découvrir en détail, à présent, comment un tel résultat est devenu possible et quels sont les ingrédients du succès de Google. Dans le prochain chapitre, nous essayerons d'explorer la philosophie, la culture et les valeurs de



Google. Nous analyserons ensuite sa stratégie et son modèle économique, son influence, sur les internautes et ses concurrents, et nous nous essayerons à un difficile exercice de prospective, à court et moyen terme.



SOURCES

Livres

Google Story – David A. Vise et Marc Malseed – DUNOD (mars 2006)

The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture – John Battelle – PORFOLIO (septembre 2005)

Quand Google défie l'Europe : plaidoyer pour un sursaut – Jean-Noël Janneney - MILLE ET UNE NUITS (mai 2005)

Articles :

« Le monde selon Google » – *LE MONDE DIPLOMATIQUE* (octobre 2003)

« Google : Big Brother sans fil à San Francisco » – *LIBERATION* (7 octobre 2005)

Sites Web:

Google: www.google.fr, www.google.com

Site institutionnel de Google : <http://www.google.fr/intl/fr/corporate>

Zorgloob: www.zorbloob.com

WebRankInfo: www.webrankinfo.com

GoogleActu: googleactu.blogspot.com

Le blog du cybermarketing : www.blog-cybermarketing.com

Blog Le monde selon Google : iscmmti.blogspot.com

Abondance : www.abondance.com

Université de Stanford : www.stanford.edu

DSI : www.dsi-info.ca/moteurs-de-recherche/Google/profil-entreprise.html

Aixtal : aixtal.blogspot.com

Webmaster-hub.com : <http://www.webmaster-hub.com/publication/article16.html>



lprcom.com : <http://www.iprcom.com/papers/pagerank/>

« *The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine* » - Larry Page, Sergey Brin: <http://www-db.stanford.edu/%7Ebackrub/google.html>

Photographie de l'ordinateur de BackRub : <http://www->

[db.stanford.edu/pub/voy/museum/pictures/display/0-4-Google.htm](http://www-db.stanford.edu/pub/voy/museum/pictures/display/0-4-Google.htm)