

Pourquoi Google n'est pas invincible...

Paris, mars 2009



Google™

faberNovel
ideas with legs



Dans une démarche de partage, faberNovel publie cette étude sous licence Creative Commons.

Le choix de cette licence permet à chacun de reprendre, d'améliorer, de compléter et de partager ce document.

Une copie de cette licence Attribution-Noncommercial-Share Alike 2.0 France est disponible sur

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/>



Cette présentation est une réponse aux commentaires portant sur la précédente étude faberNovel

En décembre 2008, faberNovel a publié un *white paper* sur les facteurs-clés du succès de Google :

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur Google, sans jamais oser le demander

Paris, décembre 2008



Google

faberNovel
ideas with legs

<http://www.slideshare.net/misteroo/tout-ce-que-vous-vouliez-savoir-sur-google-presentation>

Une grande partie des commentaires portaient sur les faiblesses de Google et les menaces pesant sur sa domination. L'objet de cette étude est d'identifier ces menaces et ces faiblesses.

Le titre anglais de cette présentation (*Why could Google die ?*) fait référence au dernier livre de Jeff Jarvis *What would Google do ?* Dont la publication est prévue en France en Juin 2009 sous le titre **La Méthode Google** (Editions faberNovel/Télémaque)



Méthodologie

- 4 types de faiblesses et de menaces ont été identifiés :

Menace réglementaire

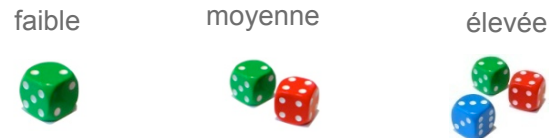
Faiblesse interne

Menace stratégique

Autre type de menaces

- Pour chacune de ces faiblesses et de ces menaces, la probabilité, l'échéance et l'impact ont été évalués selon les échelles suivantes :

- **Probabilité** : probabilité que la menace ou la faiblesse affecte l'activité de Google



- **Échéance** : échéance à laquelle la menace ou la faiblesse aura un impact sur l'activité de Google



- **Impact** : estimation de l'impact négatif de la menace ou de la faiblesse sur les revenus de Google





12 faiblesses et menaces principales

Types	Menaces / Faiblesses	Probabilité		Echéance		Impact	
		Faible -> Elevé		Court -> Long		Faible -> Elevé	
Menaces légales	Procès pour abus de position dominante	██████████		██		██████████	
	Procès pour violation de la propriété intellectuelle	██████████		██		██████████	
Faiblesses internes	Difficultés à embaucher et à conserver du personnel de haut niveau	██████████		██		██████████	
	Incapacité à adapter les process opérationnels à la croissance	██████████		██		██████████	
	Difficultés liées au top management	████		██		██████████	
Menaces stratégiques	Difficultés lors d'acquisitions	██████████		██		██████████	
	Menaces concurrentielles	██████████		██		██████████	
	Innovations disruptives	██████████		██		██████████	
	Incapacité à contrôler les points d'entrée	██████████		██		██████████	
Autres types de menaces	Interruption ou défaillance de services Google	██████████		██		██████████	
	Respect de la vie privée	██████████		██		██████████	
	Menaces liées à l'écosystème Opensource	████		██		██████████	



Procès pour abus de position dominante

Menace réglementaire

Google a déjà fait l'objet de plusieurs plaintes pour abus de position dominante :

Google vs Microsoft

En 2007, Microsoft mène une action judiciaire pour empêcher la fusion de Google et de DoubleClick

Google vs YAHOO!

En Novembre 2008, Google et Yahoo stoppent leurs négociations, renonçant à passer outre l'avis des autorités régulatrices américaines

Google vs SOURCETOOL

En février 2009, SourceTool, un moteur de recherche B2B, porte plainte contre Google pour abus de position dominante. SouceTool accuse Google d'augmenter le tarif de certains mots clés de façon à les défavoriser dans les résultats du moteur de recherche

Les plaintes contre Google pour abus de position dominante risquent de se multiplier, notamment sur les sujets suivants :

Exclusion de certaines entreprises concurrentes des résultats du moteur de recherche

Tentative de favoriser les services Google de façon illégale

Manque de transparence des tarifs publicitaires

Probabilité



Elevée

Echéance



Moyen-terme

Impact



Elevé



Procès pour violation de la propriété intellectuelle

Menace réglementaire

Dans le monde entier (Australie, Autriche, France, Israël, Italie,...)

Google a fait l'objet de plaintes pour violation de la propriété intellectuelle



Mai 2007 : Viacom porte plainte contre Google, accusant YouTube de violation massive de la propriété intellectuelle. Viacom réclame plus d'1 milliard \$ de dommages.



Mai 2008 : une société de gestion de droits des éditeurs de presse belges porte plainte contre Google, accusant GoogleNews de mettre à disposition gratuitement leurs articles. Ils réclament 49 millions € de dommages à Google.



Octobre 2008 : Google accepte de payer 125 millions \$ afin d'éviter deux procès avec les acteurs américains de l'industrie du livre

Un grand nombre de services de Google met à disposition des contenus protégés par le droit d'auteur,

Le risque d'être attaqué pour violation de la propriété intellectuelle est donc très important et peut être particulièrement coûteux

Probabilité



Elevée

Echéance



Court-terme

Impact



Modéré



Difficultés à conserver et à embaucher du personnel de haut niveau

Faiblesse interne

La performance de Google repose largement sur l'excellence de son personnel

Google a donc mis en place des dispositifs afin d'attirer et de motiver les hauts potentiels

Exemples :



Environnement de travail agréable



Processus de recrutement très sélectif



Programme de distribution de stock options attractif

La croissance de Google a réduit l'attractivité des ces dispositifs

L'environnement de travail de Google n'est plus celui d'une startup

Au cours actuel de l'action, 85% des employés détiennent des stock options dont le prix d'exercice est supérieur au prix du marché

Le processus de recrutement rebute de plus en plus de postulants en raison de sa durée (jusqu'à 5 mois) et de sa difficulté

Probabilité



Elevée

Echéance



Moyen-terme

Impact



Modéré



Incapacité à adapter les process opérationnels à la croissance

Faiblesse interne

L'efficacité des process opérationnels joue un rôle clé dans le succès de Google

favorisant largement l'innovation et la qualité des produits

L'organisation du temps de travail en 80/20 a permis de développer de nombreux produits :



Une organisation qui repose sur un modèle de start-up :

- Les équipes projets sont réduites et autonomes
- Un système de *peer reviewing* permet d'évaluer le travail des ingénieurs



Google pourrait connaître des difficultés sérieuses en adaptant ses process à sa croissance rapide

Implémentation de process lourds qui pourraient réduire la capacité d'innovation

Incapacité à maintenir une culture d'entreprise favorisant la créativité et l'esprit d'équipe

Incapacité à maintenir un niveau de qualité élevé sur les nouveaux produits

Probabilité



Moyenne

Echéance



Court-terme

Impact



Faible



Difficultés liées au top management

Faiblesse interne

La direction joue un rôle essentiel dans la stratégie de Google



Larry Page, Président en charge des produits



Eric Schmidt, CEO



Sergei Brin, CTO

Par ailleurs, les trois dirigeants détiennent plus de 67% des droits de vote



La perte d'un des top managers aurait des conséquences graves pour Google

Dissensions entre les membres de la direction

Perte de certains top managers en raison d'un accident, de la perte d'intérêt pour la gestion de la société,...

Incapacité à transférer ou à déléguer des compétences clés

Probabilité



Faible

Echéance



Moyen-terme

Impact



Elevé



Difficultés lors d'acquisitions

Menace stratégique

La plupart des 54 acquisitions de Google ont été des succès



A l'avenir, Google pourrait toutefois faire face à des obstacles importants lors de l'acquisition de sociétés

Problèmes stratégiques

- Les revenus escomptés pourraient ne pas se concrétiser



- Google pourrait manquer des opportunités d'investissement



Difficultés opérationnelles

- Intégration des process opérationnels des deux sociétés
- Intégration technique des sociétés acquises



Ex : Jotspot a été relancé 16 mois après son acquisition

Dispersion du top management

- Le top management risque de se concentrer sur les problèmes liés à l'acquisition plutôt que d'assurer la gestion opérationnelle de Google

Probabilité



Moyenne

Echéance



Court-terme

Impact



Modéré

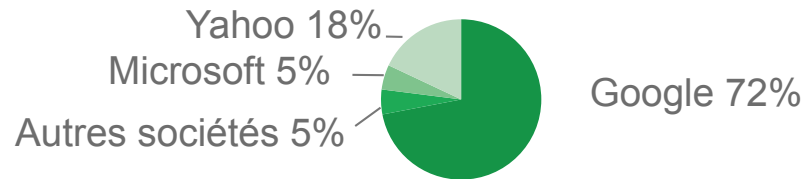


Menaces concurrentielles

Menace stratégique

Jusqu'à présent, Google a su résister à la concurrence sur son cœur d'activité

Marché du *search* USA (Hitwise 2009)



Cette situation pourrait évoluer

Fusion entre Microsoft et Yahoo

Exemples



Rupture de partenariats avec des distributeurs



De nouveaux entrants sur les marchés de Google



Un moteur de recherche Apple?



Des concurrents sérieux à AdSense

Probabilité



Moyenne

Echéance



Moyen-terme

Impact



Elevé



Développement d'innovations disruptives sur les marchés de Google

Menace stratégique

Dans le secteur de l'IT, certains leaders sur leur marché ont été victimes d'innovations disruptives :

Leaders historiques



Innovations disruptives



Des innovations disruptives pourraient remettre en cause le leadership de Google sur son cœur de métier

Recherche en langage naturel ?

Web sémantique ?

Autres innovations ?

Probabilité



Moyenne

Echéance



Long-terme

Impact



Elevé



Incapacité à contrôler les points d'entrée

Menace stratégique

Google a déjà rencontré des difficultés à contrôler certains points d'entrée stratégiques

Exemple : les réseaux sociaux



L'accord de 900 million \$ conclu entre Google et Myspace sur le *search* et les publicités contextuelles n'a jamais produit les revenus escomptés



A l'exception du Brésil et de l'Inde, le réseau social de Google n'est jamais parvenu à concurrencer Facebook

A l'avenir, Google pourrait manquer d'autres points d'entrée stratégiques

Mobiles



Ex :

Consoles de jeux vidéos



Set top boxes



Internet des objets



Probabilité



Moyenne

Echéance



Moyen-terme

Impact



Modéré



Interruption ou défaillance de services Google

Autre type de menace

Récemment, plusieurs produits Google ont connu des interruptions ou des défaillances



Mars 2009 : certains utilisateurs ont rencontré des difficultés pour organiser des évènements



Février 2009–Mars 2009 : à deux reprises, Gmail a connu une interruption de services



Mars 2009 : les documents personnels de certains utilisateurs ont été accidentellement partagés



Des défaillances à répétition pourraient fortement affecter Google

Evil?



Atteintes à l'image de marque

Une marque forte est d'autant plus importante que les barrières à l'entrée sont relativement faibles sur les marchés Internet

Perte d'utilisateurs

Les utilisateurs sont à un clic seulement des services concurrents de Google

Probabilité



Elevée

Echéance



Court-terme

Impact



Elevé



Respect de la vie privée

Autre type de menace

Tous les jours, des craintes sont exprimées au sujet de l'utilisation des informations personnelles par Google :

Un grand nombre de données ...

Informations personnelles	Historique de navigation et de connexion
 Données médicales	 Géolocalisation
 Emails et conversations	 Historique de recherches
 Documents personnels	 Historique de connexions



...pourraient être perdues ou utilisées à des fins détournées

- Contrôle étatique
- Exploitation commerciale
- Autres. Ex : exploitation commerciale par des concurrents

Les craintes concernant le respect de la vie privée augmentent chaque jour avec le nombre de données stockées par Google

Plaintes

Atteintes à l'image de marque

Perte d'utilisateurs

Probabilité



Elevée

Echéance



Court-terme

Impact



Elevé



Menaces liées à l'écosystème Opensource

Autre type de menace

Google externalise une partie de sa R&D auprès de la communauté Opensource

Si les efforts de R&D de Google sont conséquents...

- 2,12 milliards \$ en 2007
- 12 % du CA de Google
- vs. investissements R&D Microsoft : 7,5 milliard \$

... une grande partie de leur R&D est externalisée auprès de la communauté Opensource

- La plupart des produits Google intègrent des pans de codes Opensource : d' Android à Google Chrome

A l'avenir, Google pourrait être privé des développements de la communauté Opensource :

Dissensions avec la communauté



- Exploitation trop forte des développeurs Opensource
- Stratégie propriétaire : volonté de Google de maintenir fermée une partie de son code

Faiblesses internes de la communauté



- Evolution des business models de l'Opensource
- L'existence de ces communautés n'est pas assurée sur le long terme

Probabilité



Moyenne

Echéance



Moyen-terme

Impact



Modéré



Et vous, qu'en pensez vous ?

Quelle menace?

De quel type ?



Probabilité

Echéance

Impact

Remplissez cette diapositive et envoyez la à contact@fabernovel.com pour donner votre opinion!



Téléchargez cette présentation sur :
[www.fabernovel.com/fr/analyze/news/
pourquoi-google-n-est-pas-invincible](http://www.fabernovel.com/fr/analyze/news/pourquoi-google-n-est-pas-invincible)

faberNovel

ideas with legs

Stéphane Distinguin

Founder and CEO

stephane.distinguin@fabernovel.com

Cyril Vart

VP Strategy & Development

cyril.vart@fabernovel.com

Pierre Fremaux

Project Analyst

pierre.fremaux@fabernovel.com

Matthieu Lecomte

Junior Project Analyst

matthieu.lecomte@fabernovel.com

42, bd de Sébastopol 75003 Paris

Tél. : +33 1 42 72 20 04

Fax. : +33 1 42 72 20 03

www.fabernovel.com

